



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade contemporânea

Departamento de Comunicação [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Aline Paula Ramos Moreno

Coimbra, 2021



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Aline Paula Ramos Moreno

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre
teoria e prática na realidade contemporânea

Dissertação em Marketing e Comunicação, na especialização em Comunicação de Marketing
apresentada ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra e
ao Departamento de Gestão da Escola Superior Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do
Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof^a. Doutora Maria Cláudia Perdigão Silva Mendes Andrade

Arguente: Prof^a. Doutora Rosa Maria Campos Sobreira

Orientador: Prof^a. Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes

Novembro / 2021

Agradecimentos

A presente dissertação de mestrado não poderia ser possível sem o precioso apoio de várias pessoas que foram importantíssimas nesses dois anos.

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me proporcionar essa oportunidade e por até aqui ter me sustentado. Sou grata a minha mãe Zilda Maria Paula Ramos, meu pai Nelson Antônio Moreno e meu irmão Renan Paula Ramos Moreno, por todo amor, apoio financeiro e psicológico. Agradeço imensamente a Professora Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes por compartilhar comigo seus conhecimentos, pela orientação acadêmica e sugestões que fizeram toda a diferença na minha formação profissional.

Agradeço todo o corpo docente do mestrado, em especial a Doutora Rosa Sobreira, aos funcionários da biblioteca e da cafeteria da Escola Superior de Educação (ESEC) do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC). Gratidão aos amigos de Coimbra: Amanda Labatut, Larissa Alves, Miguel Pinto Gonçalves, Beatriz Pereira, Inês Marques, Raphaela Gonçalves, Carla Pires, Glória Guilhermino, Daniela Monte e Renato Sousa. Aos meus amigos do Brasil: Beatriz Santos, Marcos Vinícius Gonçalves de Moraes, Maria Gabriela Leichtweis, Larissa Bistulfi, Jaciara Santos, Paola Siqueira, Luciléia Reis, Samira Carvalho Costa, Flávia Pires, Ana Félix, Tereza Moreno de Oliveira, Cristiano Ramos, Elizabete Ramos, Lilia Penasso, Aparecida Clementino, Onório Clementino, Eunice Campos, Joana de Jesus dos Santos, Márcio Villas Boas Tavares, Amanda Guedes, Carlos Porvenir, Laiandra Ribas, Fernando Ribas, Daniele Camargo, Doutora Claudimara Cassoli Bortoloto, Doutora Maria Eugênia Porém, Virgínia Arruda, Nathalia Leandro e Ana Paula Gomes.

Acredito que ninguém faz nada sozinho, e estou muito agradecida a todos que ajudaram a fazer desse sonho uma realidade. John Miller diz que “o quão feliz é uma pessoa depende da profundidade da sua gratidão”. Por isso, sinto-me feliz e lisonjeada por ter tantas pessoas boas em meu caminho. Obrigada a todos!

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade contemporânea

Resumo: A relação entre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e as Relações Públicas (RP) tem chamado a atenção de vários estudiosos e por isso, desde 2003, os estudos a respeito do tema começaram a ser publicados (Goodwin & Barlett, 2008). É importante ressaltar que as unidades curriculares dos cursos de relações públicas têm colocado importância na questão da ética relacionada com a responsabilidade social (Bartlett, 2011), porém pesquisadores da área tem constatado que nem todos os autores concordam com as relações entre a RP e a RSE. Há autores que defendem que as tomadas de decisões da RSE não podem ser efetuadas por um profissional de relações públicas, mas sim, por profissionais de outros departamentos. Outros defendem que têm que ser as RP por causa de suas semelhanças com a RSE, pois, tal como Capriotti e Moreno (2007, p. 85) enunciam, “a função da comunicação está no coração da responsabilidade social e da cidadania corporativa”. Pode-se perceber que existe uma discussão a respeito do tema e que a resposta ao mesmo não é totalmente partilhada. Assim, a presente dissertação apresenta uma pesquisa utilizando o Método Delphi e a Análise de Conteúdo junto de docentes e profissionais da área com o intuito de realizar um confronto das ideias. O estudo teve como uma das categorias da Análise de conteúdo a administração dos programas de RSE onde constatou-se que há um consenso que a área de comunicação e das relações públicas são indispensáveis para as ações da responsabilidade social das organizações. Com isso, conclui-se que a presente dissertação serve para orientar futuros profissionais da área de relações públicas no que diz respeito aos programas de responsabilidade social empresarial.

Palavras – chave: Relações Públicas; Responsabilidade Social Empresarial; Método Delphi; Análise de Conteúdo.

**Relationship between Corporate Social Responsibility and Public Relations:
confrontation between theory and practice in contemporary reality**

Abstract: The relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Public Relations (PR) has drawn the attention of several scholars and, for this reason, since 2003, studies on the subject began to be published (Goodwin & Barlett, 2008). It is important to emphasize that the curricular units of public relations courses have placed importance on the issue of ethics related to social responsibility (Bartlett, 2011), but researchers in the field have found that not all authors agree with the relationship between PR and CSR. Some authors argue that CSR decision-making cannot be carried out by a public relations professional, but rather by professionals from other departments. Others argue that it has to be PR because of its similarities with CSR, as Capriotti and Moreno (2007, p. 85) state, “the function of communication is at the heart of social responsibility and corporate citizenship”. It can be seen that there is a discussion about the topic and that the answer to it is not fully shared. Thus, this dissertation presents research using the Delphi Method and Content Analysis with teachers and professionals in the area to carry out a confrontation of ideas. The study had as one of the categories of Content Analysis the administration of CSR programs, where it was found that there is a consensus that the area of communication and public relations are essential for the social responsibility actions of organizations. Thus, it is concluded that this dissertation serves to guide future professionals in the public relations area concerning corporate social responsibility programs.

Keywords: Public Relations; Corporate Social Responsibility; Delphi Method; Content Analysis.

Sumário

INTRODUÇÃO	1
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
1. Responsabilidade Social	6
1.1. Conceito de Responsabilidade Social	6
1.1.1. Perspectiva Social (1950 – 70).....	9
1.1.2. Perspectiva Económica (1960 – 80)	10
1.1.3. Perspectiva Ambiental (1990 - ...).....	11
1.2. Dimensões e Modelos da Responsabilidade Social	13
1.2.1. Dimensões da Responsabilidade Social da Comissão das Comunidades Europeias – CCE (2001).....	13
1.2.2. Modelo Tridimensional de Carroll (1979).....	15
1.2.3. Modelo Piramidal de Carroll (1991).....	17
1.2.4. Modelo dos três domínios da responsabilidade social empresarial de Schwartz e Carroll (2003)	18
1.2.5. Modelo de desempenho social corporativo de Wartick e Cochran (1985)	19
1.2.6. Modelo de desempenho social empresarial de Wood (1991).....	21
1.2.7. Modelo bidimensional de Quazi e O’Brien (2000)	22
2. Relações Públicas	24
2.1. Conceito e área de atuação de Relações Públicas	24
2.2. Visão Europeia das Relações Públicas.....	27
2.3. Teoria dos <i>Stakeholders</i>	28
3. Relações entre Relações Públicas e Responsabilidade Social Empresarial	32
II. OBJETIVOS DA PESQUISA	39
1. A importância da definição do problema e dos objetivos de pesquisa em comunicação.....	40
1.1. Objetivo Geral	41
1.1.1. Objetivos Específicos.....	41
III. METODOLOGIA.....	42
1. Metodologia	43
1.1. Método Delphi.....	43
1.1.1. Primeira Ronda	47

1.1.2.	Segunda Ronda	48
1.2.	Análise de Conteúdo	50
IV.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
1.	Resultados	55
1.1.	Resultados da Primeira Ronda	55
1.1.1.	Resultados da Primeira Ronda – Painel dos Profissionais	56
1.1.2.	Resultados da Primeira Ronda – Painel dos Docentes.....	57
1.2.	Resultados da Segunda Ronda.....	59
1.2.1.	Resultados da Segunda Ronda – Painel dos Profissionais	60
1.2.2.	Resultados da Segunda Ronda – Painel dos Docentes.....	65
2.	Discussão	72
	CONCLUSÃO.....	79
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
	ANEXOS.....	100

Lista de abreviaturas

1. **APECOM** - Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas.
2. **CC** - Comunidade Europeia.
3. **CCE** - Comissão da Comunidade Europeia.
4. **CED** - Comitê de Desenvolvimento Econômico.
5. **ONU** - Organização das Nações Unidas.
6. **RSE** - Responsabilidade Social Empresarial.
7. **RP** - Relações Públicas.
8. **UNFCCC** - Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre o clima.
9. **UNGC** - Pacto Nacional das Nações Unidas.

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa de Carroll (1979)	16
Figura 2 - Modelo Piramidal adaptado de Carroll (1991).....	18
Figura 3 - Modelo dos três domínios da RSE de Schwartz e Carroll (2003)	19
Figura 4 - Modelo Bidimensional de Quazi e O'Brien (2000)	24
Figura 5 - Modelo de Saliência dos <i>Stakeholders</i> de Mitchell et al. (1997)	30
Figura 6 - Método Delphi de Wright e Giovinazzo, 2000	47

Lista de Quadros

Quadro 1 - Modelo de desenvolvimento social corporativo de Wartick e Cochran (1985)	20
Quadro 2 - Síntese do Modelo de desempenho social empresarial, adaptado do modelo de Wood (1991)	21
Quadro 3 - Quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial na Visão dos Profissionais (1ª Ronda)	56
Quadro 4 - Resultado: Quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial de acordo com o painel dos docentes (1ª Ronda)	58
Quadro 5 - Nível de concordância da categoria Responsabilidade Social Empresarial (Painel: profissionais / 2ª Ronda)	61
Quadro 6 - Nível de concordância da categoria: quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial (Painel: profissionais / 2ª Ronda)	62
Quadro 7 - Nível de concordância da categoria: relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas (Painel: profissionais / 2ª Roda)	62
Quadro 8 - Nível de concordância da categoria: comunicação da Responsabilidade Social Empresarial (Painel: profissionais / 2ª Ronda)	63
Quadro 9 - Nível de concordância da categoria: retorno com as Relações Públicas a frente da Responsabilidade Social Empresarial (Painel: profissionais / 2ª Ronda)	64
Quadro 10 - Nível de concordância da categoria: importância das temáticas sobre a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas (Painel: profissionais / 2ª Ronda)	65
Quadro 11 - Nível de concordância da categoria: Responsabilidade Social Empresarial (Painel: docentes / 2ª Ronda)	66
Quadro 12 - Nível de concordância da categoria: Relações Públicas (Painel: docentes / 2ª Ronda)	67
Quadro 13 - Nível de concordância da categoria: quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial (Painel: docentes / 2ª Ronda)	67
Quadro 14 - Nível de concordância da categoria: relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas (Painel: docentes / 2ª Roda)	68
Quadro 15 - Nível de concordância da categoria: comunicação da Responsabilidade Social Empresarial (Painel: docentes / 2ª Ronda)	69
Quadro 16 - Nível de concordância da categoria: retorno com as RP a frente da RSE (Painel: docentes / 2ª Ronda)	70

Quadro 17 - Nível de concordância da categoria: importância das temáticas sobre a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas (Painel: docentes / 2ª Ronda) 71

Lista de Anexos

Anexo A -	Autorização da Comissão de Ética do IPC.
Anexo B -	Primeiro questionário Delphi – painel dos profissionais.
Anexo C -	<i>E-mail</i> de pedido de participação na primeira ronda – profissionais.
Anexo D -	Primeiro questionário Delphi – painel dos docentes.
Anexo E -	<i>E-mail</i> de pedido de participação na primeira ronda – docentes.
Anexo F -	<i>E-mail</i> de reforço da primeira ronda – painel dos profissionais.
Anexo G -	<i>E-mail</i> de reforço da primeira ronda – painel dos docentes.
Anexo H -	Segundo questionário Delphi – painel dos profissionais e docentes.
Anexo I -	<i>E-mail</i> de pedido de participação na segunda ronda – profissionais.
Anexo J -	<i>E-mail</i> de pedido de participação na segunda ronda – docentes.
Anexo K -	Primeiro <i>e-mail</i> de reforço da segunda ronda – profissionais.
Anexo L -	Primeiro <i>e-mail</i> de reforço da segunda ronda – docentes.
Anexo M -	Segundo <i>e-mail</i> de reforço da segunda ronda – profissionais.
Anexo N -	Segundo <i>e-mail</i> de reforço da segunda ronda – docentes.

INTRODUÇÃO

Introdução

A visão moderna da responsabilidade social empresarial começa com a publicação de um livro nos Estados Unidos no ano de 1953, da autoria de Howard Bowen e recebeu o título de *“Responsibilities of the businessman”*. No livro, Bowen defende que as empresas, como sendo centros vitais de poder, devem ter responsabilidades com a sociedade na qual estão inseridas (Carroll, 2010). Com o passar dos anos, muitos estudiosos começaram a desencadear uma mudança de paradigma no campo do assistencialismo com as comunidades e foi nesse momento que os interesses sociais passaram a ganhar força e não somente os interesses das organizações (Carmo, 2015). Porém, essa mudança de paradigma começou a levantar suspeitas por parte de algumas pessoas e assim surgiram dois tipos de raciocínio, o primeiro é que as organizações aderiram a responsabilidade social por serem pressionadas pela sociedade e a segunda linha de raciocínio parte da ideia que a RSE está associada com a ética e com o desenvolvimento sustentável com suas dimensões (econômica, social e ambiental), também conhecida no termo anglo-saxónico *Triple Bottom Line* (onde as três dimensões referidas são os três pilares da sustentabilidade), logo significa incorporar a sustentabilidade no ambiente corporativo (Farra, Queiroz, Prado, & Queiroz, 2017). No entanto, nem todos os autores concordaram com essa abordagem sustentável na realidade empresarial. Para Friedman (1970) não cabe as organizações se preocuparem com as questões sociais, as organizações precisam focar nos lucros e que investir no capital humano gera uma despesa injustificável. Porém, estudos apontam que as empresas são bem vistas pelos *stakeholders* quando aderem a responsabilidade social (Puglia *et al.*, 2017). De acordo com Carroll (2015), os conceitos como ética, gestão nos negócios, sustentabilidade corporativa, cidadania corporativa e criação de valor compartilhado são interrelacionados e que ambos os conceitos são incorporados na responsabilidade social empresarial.

De acordo com a literatura, a origem das relações públicas está relacionada com a necessidade de comunicação e informação de caráter social, económico, religioso e político (Sobreira, 2010). O pioneiro das Relações Públicas no mundo foi o Ivy Lee, isso porque foi o primeiro a aplicar as técnicas de RP (Mateus, 2012). Mais tarde, o autor Bernays se intitulava, no ano de 1954, como “consultor de Relações Públicas” por ser um

estudioso da área, e, no ano de 1980, Bernays definiu as Relações Públicas como um instrumento vital de adaptação, interpretação e integração entre as pessoas, ou seja as RP têm a função de persuadir, informar e integrar (Bernays, 1980). Pode-se notar que existe uma grande semelhança entre a responsabilidade social e as relações públicas e por isso vários autores acreditam que o profissional de RP deve administrar os programas de RSE, porém essa ideia é alvo de críticas e controvérsias (Frynas, 2005). Contudo, é importante ressaltar que tanto a responsabilidade social como as relações públicas não possuem definições universais (Franco, 2015).

As semelhanças começaram a chamar a atenção dos estudiosos e, a partir do ano de 2003, os investigadores começaram a publicar trabalhos de caráter empírico sobre a RSE envolvendo as práticas de relações públicas. Antes de 2003, os trabalhos eram conceituais e somente traziam elogios às práticas e conceitos de responsabilidade social (Goodwin & Barlett, 2008). A pesquisa de Judd (1989) identificou que 65% dos profissionais de relações públicas acreditam que a responsabilidade para com a sociedade tem mais importância do que a responsabilidade com as empresas e clientes, logo pode-se concluir que 35% dos entrevistados possuem foco em apenas interesses empresariais. Dentre essas e outras razões, o profissional de relações públicas tem sido visto como manipulador e por causa disso uma pesquisa mostrou que na Espanha os profissionais de comunicação são praticamente excluídos dos programas de responsabilidade social (Dirse, 2014). De fato, existe uma discussão com relação se o profissional de RP deve administrar os programas de RSE: alguns autores acreditam que sim por suas semelhanças e pelo bom desempenho do profissional de RP com os *stakeholders* e outros autores defendem que não por causa da má reputação que os profissionais de RP possuem. Na vida acadêmica de um futuro profissional de RP os dois pontos de vista são abordados por seus docentes, porém cada docente tem uma opinião a respeito do assunto, pelo que esses estudantes não sabem ao certo o que lhes reserva o futuro na questão da RSE.

O presente estudo teve como objetivo chegar a uma orientação consensual entre o que é ensinado e o que é praticado usando o método Delphi que tem como característica buscar o consenso dos dados recolhidos através de etapas de pesquisa denominadas “rondas” (Okoli & Pawlowski, 2004). A relevância do tema está em encontrar uma resposta ao confronto de ideias dos docentes e dos profissionais da área de relações públicas e assim ajudar os estudantes, bem como trazer as semelhanças literárias entre as

duas concepções, RP e RSE.

A estrutura da dissertação possui primeiramente um breve enquadramento teórico de como surgiu e quais são os conceitos de reponsabilidade social empresarial e relações públicas. No capítulo da responsabilidade social, as dimensões (social, econômica e ambiental) foram divididas em subtópicos para uma melhor compreensão de sua alusão histórica, além de constar os principais modelos de implementação da RSE que foram construídos com o passar dos anos. O capítulo das relações públicas foi dividido entre as visões norte americanas e a visão europeia de seus conceitos, além de incluir no capítulo a teoria dos *stakeholders*, o que passa a ter um “peso” maior no capítulo visto que tudo gira em torno dos diversos públicos das organizações. O capítulo seguinte consiste na visão dos autores a respeito da relação entre a RSE e a RP ou a falta dela, incluindo algumas pesquisas sobre o tema. Na metodologia consta a contextualização do Método Delphi e da Análise de Conteúdo que foram utilizados na pesquisa tendo como objeto de estudo profissionais da área de RP e docentes também da área para fazer um confronto de ideias e assim chegar a um consenso. Os próximos capítulos do estudo seguem com os resultados, discussão, conclusão e limitações. É importante ressaltar que todo o trabalho de investigação obteve o parecer favorável da Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Coimbra (ver anexo A).

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Enquadramento teórico

1. Responsabilidade Social

Neste capítulo será relatado o conceito e o surgimento das três perspectivas de uma forma sucinta da responsabilidade social empresarial, contendo os principais modelos que foram criados com o passar dos anos bem como a explicação da evolução de cada deles.

1.1. Conceito de Responsabilidade Social

O início da visão moderna da responsabilidade social começou no ano de 1953 nos Estados Unidos com a publicação de um livro do autor Howard Bowen cujo título era “Responsibilities of the businessman”. O livro relata que as organizações possuem poder e influência na sociedade e por isso devem ter comportamentos éticos que condizem com os valores morais e com as expectativas da sociedade, ou seja, o autor tem uma visão bem à frente do seu tempo e com isso moldou um pensamento futuro a respeito do assunto (Carroll, 2010). O foco da responsabilidade social foi direcionando as organizações na década de 1960 de maneira que os gestores passaram a ter uma nova visão institucional e com isso uma mudança de paradigma. Tal também foi possível graças a manifestações ocorridas na época devido a alguns acontecimentos (Kreitlon, 2004). De acordo com o autor Frederic (1994) a responsabilidade social defende que os recursos humanos e os econômicos devem servir as questões sociais e não somente os interesses das empresas. Segundo McGuire (1963), a responsabilidade social pressiona as empresas a assumirem algumas responsabilidades para com a sociedade que vão além de suas obrigações legais e econômicas. Keith Davis (1960) afirma que as organizações possuem poder econômico e político e que ambos dependem de uma RSE efetiva para não correr o risco de perdê-los.

Na Europa, o tema da responsabilidade social começa a ser debatido principalmente entre as empresas na década de 1960 (Oliveira, Ferreira, & Lima, 2015). Há definições do que seria a responsabilidade social no enquadramento europeu, de acordo com a CCE (2001, p. 7) “A RSE é um conceito segundo o qual as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”, mas isso não se restringe ao cumprimento das obrigações legais, vai além por meio de um “maior” investimento na humanidade. Na literatura académica moderna é possível ter duas linhas de raciocínio a respeito da RSE, o primeiro é que as

organizações aderem a RSE por pressão efetuada pela sociedade forçando as empresas a serem participativas nas questões sociais, o a segunda linha de raciocínio parte da ideia de que a RSE está relacionada ao conceito da ética e do desenvolvimento sustentável com as suas dimensões que são: econômicas, ambientais e sociais, ou seja, a RSE nada mais é que incorporar a sustentabilidade no ambiente corporativo (Puglia Dal Farra et al., 2017), dessa forma pode-se encontrar equilíbrio nos pilares, embora estudos recentes tenham mostrado que a maioria das pequenas e médias empresas (PME), principalmente as pequenas, dispõe da RSE de maneira informal e intuitiva (Oliveira et al., 2015). Há também, os empresários que admitem que o sucesso econômico e financeiro das empresas está diretamente relacionado à integração dos princípios do desenvolvimento sustentável, por isso agregam em suas operações os pilares (social, econômico e ambiental) que também é denominado pela expressão anglo-saxônica *Triple Bottom Line* que transmite uma nova mentalidade voltada não só para os proveitos, mas também com as pessoas e o planeta (Fontes, 2011). Por outro lado, nem todos os autores concordam que a responsabilidade social deva ser direcionada as empresas, Friedman (1970) é o principal autor que defende a ideia de que a única responsabilidade que existe por parte das empresas é a de usar seus recursos para gerar cada vez mais atividades lucrativas e assim manter a rentabilidade da organização para atender aos interesses e as necessidades de seus acionistas. O autor ainda acrescenta que despende dinheiro com projetos de responsabilidade social é prejudicial para todos os *stakeholders* (acionistas, funcionários e consumidores) devido a necessidade de aumento dos preços dos produtos e/ou serviços e diminuição de ordenados, com isso nota-se que há uma discussão e controvérsias a respeito da RSE.

É importante ressaltar que no momento em que as organizações deram início às atividades de RSE, *a priori* as ações foram vistas como caridade, onde não passava de um auxílio comunitário, mas com o tempo foi evoluindo a ponto de ser associada à filantropia até chegar a ser considerada uma estratégia organizacional, mas para chegar nesse patamar as empresas tiveram que alterar a sua cultura corporativa (Lázaro & Gremaud, 2016), ou seja, tiveram que mudar os valores, atitudes, assunções, crenças, normas, sentimentos entre outros, formando assim, uma nova identidade (Gonçalves, 2012). Essa preocupação com o bem-estar das pessoas é algo apreciado pelos *stakeholders* e pode servir como estratégia para melhorar a imagem da organização (Puglia Dal Farra et al., 2017). Com a alta competitividade do mercado as organizações têm que estar preparadas

para suprir as necessidades dos seus diversos *stakeholders*, isso porque pode-se perceber que os consumidores não buscam apenas produtos/serviços com bom preço e qualidade mas também procuram empresas que tenham um diferencial a oferecer, como empresas que tenham a responsabilidade social em sua cultura organizacional (Chaves Figueiredo, 2018), isso porque a estratégia organizacional é muito complexa e vai além das escolhas econômicas, pois as decisões executivas impactam e influenciam um elevado número de pessoas direta ou indiretamente ligados a organização (Filho, Wanderley, Gómez, & Farache, 2010). É importante destacar que nos anos 2000 a ideia de impacto nas pessoas foi tão discutida que o secretário geral das Nações Unidas Kofi Annan sugeriu que os líderes empresariais e as Nações Unidas fizessem um pacto global afim de os princípios e valores serem compartilhados de maneira que preenchesse as lacunas da governança de direitos humanos, sociais e ambientais, o resultado dessa sugestão foi o surgimento do chamado Pacto Global das Nações Unidas (UNGC). O Pacto nunca foi associado diretamente a responsabilidade social, mas foi um acontecimento importante que ajudou a propagar as ideias de RSE (Carmo, 2015). No entanto, não foi somente o UNGC que expandiu as ideias da responsabilidade social, já que, com o passar dos anos, vários indicadores de sustentabilidade passaram a existir no mercado visto que seus diagnósticos ajudavam na relação com os *stakeholders* (Chaves Figueiredo, 2018), isso porque os gestores perceberam que divulgar com frequência o relatório de sustentabilidade com informações socioambientais da empresa, além de possibilidade de os colaboradores participarem de comitês de gestão e disponibilizar informações financeiras e econômicas para os funcionários, promovia uma boa imagem (Arend, 2019).

A convicção de que para alcançar a vantagem competitiva e criar valor é possível através da responsabilidade social foi desenvolvida pelos autores Heslin e Ochoa (2008). Essa convicção advém de que as organizações melhoram as suas oportunidades de negócios quando fornecem benefícios para a sociedade na qual está inserida. Um exemplo disso está relacionado com a carreira dos colaboradores uma vez que a organização tem a preocupação de mantê-los qualificados, mantendo o bem-estar dos trabalhadores e prevenindo o trabalho infantil (Heslin & Ochoa, 2008). O conceito de criação de valor compartilhado foi desenvolvido pelos autores Porter e Kramer (2011, p. 2) e a sua definição consiste em “políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade de uma empresa enquanto avança simultaneamente as condições econômicas e sociais nas

comunidades em que opera. Criação de valor compartilhado concentra-se em identificar e expandir as conexões entre o progresso social e econômico”, segundo eles é um fator necessário para a evolução de oportunidades de negócios, porém os autores não possuem associação direta com a RSE. Segundo Carroll (2015) conceitos como ética, gestão nos negócios, sustentabilidade corporativa, cidadania corporativa e criação de valor compartilhado são interrelacionados e que ambos foram incorporados na responsabilidade social. Chandler (2016) desenvolveu tendo como base publicações anteriores cinco componentes para a implementação de RSE e não quatro como os anteriores; o primeiro componente consiste na incorporação da RSE nas estratégias organizacionais passando pelo processo de planejamento e cultura corporativa, segundo componente é o entendimento de que todas as atividades da empresa são relacionadas ao componente principal, o terceiro consiste em buscar e entender e responder às necessidades dos *stakeholders*, o quarto componente é referente a um planejamento que será gerenciado a médio e a longo prazo e o quinto e novo componente consiste em buscar otimizar o valor criado pela organização.

1.1.1. Perspectiva Social (1950 – 70)

O debate formal sobre a responsabilidade social começa a partir do ano de 1953 nos Estados Unidos com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman* do autor Bowen, como mencionado acima. Neste livro, o autor defende que as empresas sendo centros vitais de poder tem ações que geram consequências na vida da população e por isso tem que existir um conjunto de obrigações para com a sociedade na qual ela, a empresa, está inserida. Na década de 1960 continuava sendo refletido a abordagem acadêmica, porém a implementação perpetuou com um caráter filantrópico, onde o assistencialismo é o principal motivo para ajudar o próximo (Carroll, 2008). Já na década de 1970 houve uma publicação do Comitê de Desenvolvimento Econômico (CED) nos Estados Unidos levantando a discussão de até que ponto é bom e justificado as organizações se envolverem nos problemas da sociedade. No ano de 1971, o CED reconheceu que o contrato social entre as organizações e a sociedade estava avançando de maneira positiva, assumindo responsabilidades mais amplas até o momento, suprimindo construtivamente as necessidades da sociedade (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019). Nesta

mesma década, movimentos sociais influenciaram o surgimento de novas legislações, e isto refletiu também nas publicações acadêmicas onde fomentava cumprir com as novas responsabilidades sociais, bem como aspectos ambientais, segurança do produto e direitos trabalhistas (Carroll, 2008). Entretanto nem todos os autores foram a favor dessas novas leis, de acordo com Preston e Post (1975) as organizações não têm que ter a responsabilidade de melhorar as condições sociais ou se envolver nos problemas das comunidades. Para os autores, as empresas têm a obrigação apenas de se preocupar com as consequências diretas de suas decisões e atividades que desenvolvem. Sethi (1975) tem uma visão diferente de Preston e Post e defende que deve haver coerência entre o comportamento das organizações e a sociedade, cumprindo todas as normas impostas, além de valorizar as expectativas das pessoas.

1.1.2. Perspectiva Econômica (1960 – 80)

Acontecimentos marcaram a década de 1960 como os movimentos sociais mencionados acima e o início da Guerra Fria entre os Estados Unidos e a União Soviética que reforçaram a mudança de paradigma no discurso sobre a RSE (Carmo, 2015). Nesta época, Davis (1960) argumentou dizendo que os empresários tinham obrigação junto a sociedade em valores humanos e também em termos econômicos. Essa discussão levantada por Davis (1960) continuou com o autor McGuire (1963) que acreditava que desenvolvimento das organizações viriam junto com as mudanças de políticas públicas, melhor regulamentação dos controles das empresas e mudança nas condições econômicas. Entretanto, a evolução da dimensão econômica da RSE não foi de agrado de todos os autores. De acordo com o economista Milton Friedman que foi o ganhador do prêmio Nobel em economia do ano de 1962, o uso dos recursos das organizações para a RSE é inadequado porque o gasto é injustificável e que as empresas têm que limitar-se à busca de benefícios (Friedman, 1970). Outros autores também possuem uma visão negativa com relação a dimensão econômica da RSE é o caso dos autores Preston e Post (1975) que argumentam que as organizações possuem responsabilidades públicas de forma limitada, e que assuntos externos não são obrigações para as empresas e que ir além desses limites pode não levar para direções claras para alcançar os objetivos da empresa o que pode prejudicar as suas atividades. Na década de 1980 a sociedade passou a pressionar as organizações buscando mudanças nos

aspectos econômicos, ajudando assim na evolução da dimensão econômica de RSE, onde o tema passou a ser associado com a ética empresarial e com a qualidade de vida no trabalho (Benedicto, 2002). De acordo com Carroll (2008), nesta época o governo reduziu o seu papel na regulação do comportamento corporativo, e com isso veio os estudos com menos definições, porém com mais pesquisas empíricas examinando a ética nos negócios e a operacionalização de RSE como resposta para os gestores, colaboradores e o termo das partes interessadas. Essas pesquisas passaram um olhar otimista sobre a relação entre o desempenho financeiro das organizações e as ações sociais. A partir de 1990 diminuíram as publicações das definições teóricas de RSE, no entanto, aumentou o desempenho econômico das empresas e a visão sobre a importância da RSE para alcançar os objetivos organizacionais, de maneira que para muitas organizações a responsabilidade social passou a ser a “chave do negócio” (Carmo, 2015). Acontecimentos recentes como a crise financeira reforçou ainda mais a ideia de investimento no capital humano, crescimento a longo prazo e sustentabilidade em praticamente todos os modelos de negócio (Pereira, 2018), reforçou também a competitividade visto que as atividades de uma organização geram impacto direto nas comunidades (Filho et al., 2010).

1.1.3. Perspectiva Ambiental (1990 - ...)

No período histórico conhecido como pós-guerra, movimentos ambientalistas começam a ganhar força com o apoio de grande parte da população, esse apoio se intensificou na década de 1960 onde acontecimentos inesperados tiveram repercussões como a construção de rodovias, de grandes empresas e derramamento de petróleo. Devido ao elevado grau de degradação do meio ambiente a preocupação e a cobrança por melhorias intensificaram ainda mais por parte das pessoas (Silva & Crispim, 2011). Outro acontecimento importante foi o derramamento de óleo na costa de Santa Bárbara, na Califórnia, que também levantou protestos em massa nos Estados Unidos e uma das consequências desses protestos foi a criação do Dia da Terra que foi comemorado pela primeira vez no ano de 1970. Essa comemoração influenciou a agenda política do país e assim surgiu a EPA - Agência de Proteção Ambiental (Latapí Agudelo et al., 2019). No ano de 1968, pesquisadores, 25 organizações líderes de mercado de países diferentes e economistas publicaram um relatório coordenado pelo Instituto de Tecnologia de

Massachusetts (MIT) denominado “Os Limites do Crescimento” que questionou a viabilidade do crescimento contínuo ecológico. Esse relatório teve muita relevância para a comunidade internacional por causa dos seus contributos que foram: esgotamento de recursos naturais, poluição, impacto do crescimento populacional e a necessidade de práticas comerciais responsáveis (World Watch Institute, 2018). A Conferência Internacional sobre a economia e o meio ambiente que foi organizada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) no ano de 1984 determinou que a ideia de economia e o meio ambiente reforçam-se respectivamente, a partir de então muitas conferências passaram a ser organizadas inclusive pela Organização das Nações Unidas (ONU). Na década de 1990 cobranças por melhorias nas questões ambientais teve apelo internacional. Por causa da grande preocupação com o meio ambiente foram criadas a Agência Europeia do Meio Ambiente, a cúpula da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Declaração do Rio sobre o meio ambiente no ano de 1992, a criação da Agenda 21, a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre o clima (UNFCCC) e o Protocolo de Quioto em 1997. Essas organizações e os acordos internacionais estabeleceram padrões nas questões ambientais e corporativas (Latapí Agudelo et al., 2019). Em 2015, os Estados-Membros da ONU desenvolveram uma agenda com o tema de desenvolvimento sustentável mundial, com um prazo de quinze anos que foi denominada Agenda 2030, essa agenda é composta com um plano de ação focado nos “5 P’s” que designam: pessoas, planetas, paz, prosperidade e parceria. A Agenda 2030 também possui 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e inclui 169 metas correspondentes ao tema (Andrade, 2017). Atualmente problemas ambientais provocados pelas mudanças climáticas como o aquecimento global, a perda da biodiversidade, entre outros tem impulsionado o interesse da sociedade, empresas e instituições públicas. Entretanto, temas como acordos multilaterais, a globalização da economia e o avanço dos meios de comunicação e tecnologias da informação também contribuíram para a propagação dos conceitos da responsabilidade social empresarial, empresa sustentável e cidadania corporativa, com isso, os consumidores e acionistas tiveram novas expectativas diante das exigências da população para o melhoramento do seu desempenho ambiental e social o que garantiriam um novo valor para suas marcas, imagem e reputação (Lázaro & Gremaud, 2016).

1.2. Dimensões e Modelos da Responsabilidade Social

Como pode-se perceber a responsabilidade social avançou com o passar dos anos e para ajudar as organizações na implementação das estratégias visando o bem-estar social, ambiental e econômico muitos autores desenvolverem modelos. Neste estudo, serão apresentados os principais modelos bem como a sua explicação

1.2.1. Dimensões da Responsabilidade Social da Comissão das Comunidades Europeias – CCE (2001)

Para se ter uma boa performance no âmbito da RSE é necessário compreender as dimensões que a responsabilidade social engloba. De acordo com o CCE (2001) existem dois tipos de dimensões, designadas como dimensão interna e dimensão externa. A dimensão interna implica aos funcionários com questões como investimento no capital humano, segurança, gestão da mudança e saúde, entretanto, as questões como práticas ambientalmente responsáveis estão relacionadas com a gestão dos recursos naturais utilizados no desenvolvimento produtivo da empresa. Uma das maiores dificuldades na dimensão interna no quesito de gestão de recursos humanos é atrair trabalhadores qualificados por isso é necessário como medida a ser tomada que a organização inclua aprendizagem ao longo da vida para seus colaboradores, além de fornecer segurança nos postos de trabalho, acompanhamento do histórico de funcionários afastados devido a incapacidade ou lesões, programas de formação e educação de forma constante e recrutamento não-discriminatório, ajudando assim, as minorias étnicas. No requisito da saúde e segurança no trabalho as organizações devem cumprir as medidas legislativas tanto na própria organização como de seus fornecedores e contratantes, essas medidas também podem ser usadas como elemento de *marketing* para a promoção de seus próprios serviços e/ou produtos, além da tendência de as empresas introduzirem regimes de adjudicação de contratos com sistemas de formação e gestão sobre segurança no trabalho e saúde na intenção de melhorar o processo. No item adaptação à mudança, no caso de uma reestruturação de uma empresa tem que se levar em conta o equilíbrio de interesses e objetivos pretendidos como: reduzir as despesas, melhorar a qualidade e o serviço para os clientes e aumento da produtividade, isso porque sem esses objetivos pode haver

desmotivação e prejudicar a criatividade e produtividade dos colaboradores, é de extrema importância reduzir a necessidade de despedimentos e estabelecer parcerias. Na gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais é necessário que haja redução da exploração dos recursos e de gases poluentes para diminuir ao máximo o impacto no meio ambiente, essas medidas também beneficiam as organizações porque diminuem as despesas energéticas, custos de matéria-prima e de eliminação de resíduos, além de aumentar a competitividade pode também aumentar os lucros.

Segundo o CCE (2001) a dimensão externa ultrapassa o universo empresarial e estende-se à comunidade envolvendo não só os colaboradores e acionistas, mas também fornecedores, parceiros comerciais, autoridades públicas, ONG, clientes e, num mundo cada vez mais globalizado, a RSE acaba por ultrapassar também as fronteiras definindo assim o voluntariado. Dentro da dimensão externa é possível encontrar âmbitos como comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, direitos humanos e preocupações ambientais globais. No âmbito das comunidades locais o contributo para a vida das pessoas locais como remunerações, benefícios, emprego e impostos são importantes porém essas empresas também dependem da estabilidade e salubridade dessas comunidades, é mais comum nessas comunidades a instalação de PME's, onde ocorre recrutamento de pessoas que se encaixam nos perfis de vítimas de exclusão social, nesse mesmo âmbito também é possível identificar um conjunto de atividades poluentes gerado por essas organizações como: luz, poluição, ruídos, contaminação do solo entre outros; a disponibilidade de estruturas para os trabalhadores dessas comunidades é de muita importância como cuidados com a infância dos filhos dos funcionários e patrocínio de eventos culturais e desportivos ao nível local. No quesito parceiros comerciais, fornecedores e consumidores é concebível a redução da complexidade e dos custos das operações além de aumentar a qualidade do produto e/ou serviço, no geral, as grandes empresas possuem parcerias comerciais com empresas menores (PME) e são cientes que o comportamento social delas pode afetar sua cadeia produtiva, assim como também os investimentos em inovação que são chamados capitais de risco e por fim elaboração de códigos de conduta que possui elementos como direitos humanos, aspectos ambientais para fornecedores e contratantes e condições de trabalho, entretanto a eficácia do código de conduta fica na dependência de sua aplicação. No ano de 2002, a Comissão das Comunidades Europeias seguiu com o tema “Desenvolvimento Sustentável” com a

publicação de um documento com o objetivo de apresentar uma estratégia para a União Europeia (UE) para promover a RSE denominado “Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”. Já em 2006 a CCE passou a publicar mais um novo documento que tinha como propósito explorar de maneira mais eficaz o potencial das organizações em relação ao desenvolvimento sustentável (Chaves Figueiredo, 2018). No ano de 2011, a CCE lança mais uma versão do documento chamado “Comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões”, neste documento a definição de RSE discute sobre os impactos que as empresas geram e define que essas empresas devem fazer cumprir essa responsabilidade. No ano de 2015 a CCE realizou um estudo sobre a RSE que mostrou a importância da Comissão desempenhar um papel indispensável na RSE pois ajudava a implementação nas empresas, por isso no mesmo ano a *CSR Europe* lançou o Enterprise 2020 Manifesto que tinha como objetivo a liderança no desenvolvimento de economia sustentável na Europa que pode também ser entendido como uma estratégia da UE de responsabilidade social, é importante salientar que Enterprise 2020 Manifesto possui uma característica que é bastante diferente da escola americana, a qual faz adoção de comportamentos socialmente responsáveis da vontade da empresa e não do incentivo de organismos governamentais como é o caso da Europa através da CCE. O modelo de Carroll evidencia essa diferença e coloca toda atuação através da iniciativa de cada empresa (Carmo, 2015).

1.2.2. Modelo Tridimensional de Carroll (1979)

Através da revisão da literatura é possível perceber que com o passar dos anos os modelos de RSE passaram por mudanças (Chaves Figueiredo, 2018). O modelo de Carroll (1979) conhecido como Modelo Tridimensional de Desempenho Social foi o primeiro modelo que abordou o comportamento social das organizações. Esse modelo é dividido em três fatores onde o primeiro aborda as obrigações da RSE, o segundo mostra a gama de ações ou programas sociais que a organização entende ser mais relevante intervir e o terceiro é sobretudo a intensidade da resposta dos *stakeholders* (Macêdo & Cândido, 2011). O formato do modelo é semelhante a uma matriz tridimensional e sua contribuição de estratégias é considerada de longo prazo (Costa, Cândido, & Macedo, 2016) como pode-

se perceber abaixo:

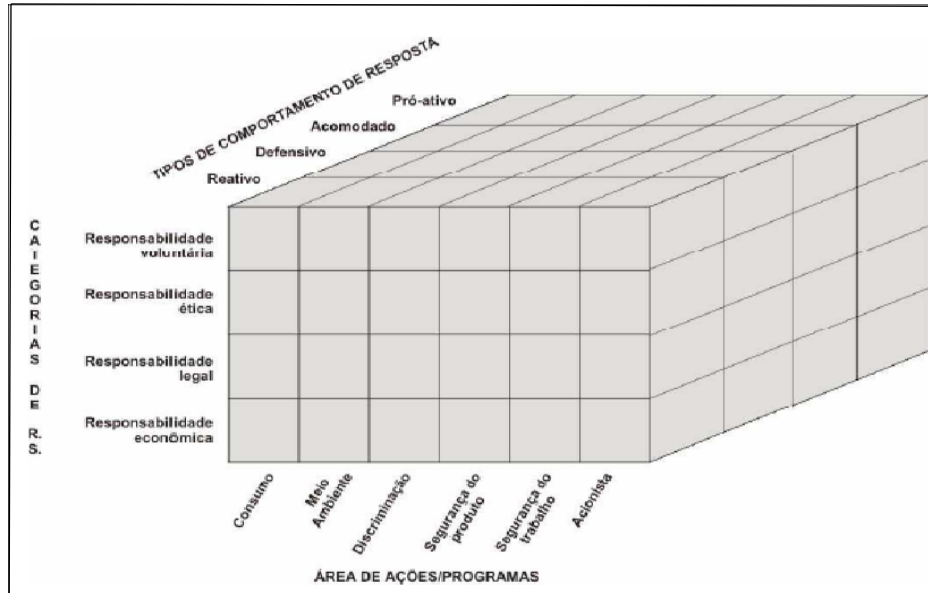


Figura 1: Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa de Carroll, 1979.

Segundo Carroll (1979) a RSE abrange as categorias econômicas, legais, éticas e discricionária que se refere ao primeiro fator, nas questões envolvidas no modelo estão o consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto e acionistas que se refere ao segundo fator e o terceiro fator faz referência à capacidade de resposta estão a reação, defesa, acomodação e proativa. O Modelo Tridimensional consiste nos possíveis programas que podem ser implementados pelas organizações, porém segundo Carroll (1979) os programas dependem muito do contexto da organização e dos seus *stakeholders* ficando assim a cargo do gestor verificar quais as delimitações ou recursos priorizar. É importante ressaltar que o componente pertencente aos tipos de comportamento e resposta também são chamados pelo autor de responsividade social, onde segundo o modelo as possíveis respostas se referem a:

- ✓ Reativa: a organização faz algo a questão social após um problema ou ameaça no seu funcionamento;
- ✓ Defensiva: a organização age em defesa de um problema ou desafio;
- ✓ Acomodativa: a organização coloca-se na posição esperada pelo governo e/ou opinião pública;
- ✓ Proativa: a organização antecipa-se nas exigências que ainda não foram concluídas.

O Modelo Tridimensional de Performance Social Corporativa foi recomendado para fins acadêmicos como uma base conceitual, entretanto também pode servir para as organizações principalmente porque o modelo conta com respostas vindas dos *stakeholders* sobre uma determinada ação, o que ajuda a perceber melhor o entendimento dos seus diversos públicos (Macêdo & Cândido, 2011).

1.2.3. Modelo Piramidal de Carroll (1991)

Com o passar dos anos o autor aperfeiçoa o seu modelo de 1979 desenvolvendo um novo modelo no ano de 1991 denominado Modelo Piramidal onde afixou quatro tipos de responsabilidade que são: econômica, legal, ética e filantrópica também definida como “natureza”, todavia o seu formato assim como o anterior parece uma pirâmide, onde da base ao ápice é colocado os elementos com ordem crescente de acordo com o seu grau de importância (Chaves Figueiredo, 2018). O Modelo Piramidal do autor Carroll (1991) é o mais famosos da RSE, esse modelo passou a ser utilizado e a ser considerado sinônimo de RSE isso se deve ao conceito de cidadania corporativa (CC) que tem como definição a filantropia (Puglia Dal Farra et al., 2017). Esse novo modelo foi constituído com quatro dimensões que mostram-se abrangentes para diversos *stakeholders* (Quaresma, 2018). De acordo com Carroll (1991) a responsabilidade econômica tem o dever de produzir bense serviços para satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*, porém espera-se um retorno nas vendas de seus produtos e/ou serviços visto que as vendas de uma organização podem maximizar seus lucros e assim satisfazer as obrigações com os acionistas. Na parte da responsabilidade legal é necessário que haja cumprimento das leis, sendo assim um requisito mínimo na temática da RSE. A responsabilidade ética ultrapassa o cumprimento da legislação pois a ética integra vários princípios como a imparcialidade, justiça, equidade, entre outros, e tem como objetivo se preocupar com a sociedade no geral. De acordo com Carroll (1999) a responsabilidade discricionária ou filantrópica não é de cunho obrigatório como as responsabilidades antes mencionadas, a responsabilidade discricionária tem uma função ao nível social como donativos para ações de beneficência, apoio a programas escolares, formação de funcionários, creches para os filhos dos funcionários, combate à exclusão social, entre outros. Segue abaixo o modelo de Carroll do ano de 1991.



Figura 2: Modelo Piramidal adaptado de Carroll, 1991.

Segundo Carroll (1991) para uma melhor eficácia é necessário que as empresas implementem em simultâneo as quatro dimensões do modelo piramidal e de maneira sequencial.

1.2.4. Modelo dos três domínios da responsabilidade social empresarial de Schwartz e Carroll (2003)

De acordo com os autores Schwartz e Carroll (2003) o modelo dos três domínios foi desenvolvido para ultrapassar as limitações do modelo piramidal de Carroll (1991). Esse novo modelo foi estruturado com três fatores que são: económico, legal e ético, pois os autores consideraram necessário excluir a dimensão filantrópica por considerarem não ser crucial no setor empresarial e por considerarem difícil distinguir as ações filantrópicas das ações éticas ou mesmo das económicas.

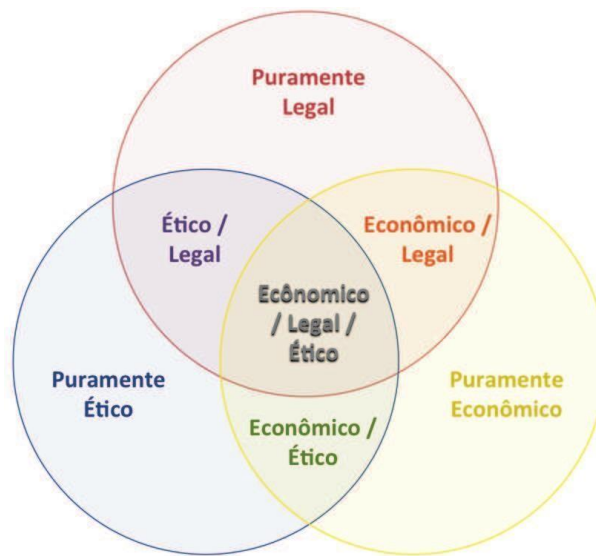


Figura 3: Modelo dos três domínios da RSE de Schwartz e Carroll, 2003

Segundo Schwartz e Carroll (2003), o modelo dos três domínios da RSE possui a dimensão econômica por considerarem importante as atividades com impactos positivos para as organizações, seja de forma direta ou indireta e que maximizem os lucros, na dimensão Legal consideraram importante que as empresas para serem responsabilmente sociais precisam estar dentro das normas legais e por fim, na dimensão ética visaram as responsabilidades frente aos seus diversos *stakeholders*. Os autores ressaltam que a relação entre as três dimensões do modelo é de muita importância para as organizações visto que com elas poderão conseguir obter lucro dentro dos termos legais, desenvolvendo assim as suas tarefas de maneira responsável e ética.

1.2.5. Modelo de desempenho social corporativo de Wartick e Cochran (1985)

De acordo com Wartick e Cochran (1985) o comportamento de uma organização deve existir a partir de um contrato social que tenha conformidade com os objetivos da sociedade. No desenvolvimento do modelo de desempenho social corporativo, os autores usaram as mesmas dimensões da responsabilidade social elaboradas por Carroll no modelo tridimensional do ano de 1979, assim a categoria econômica, legal, ética e discricionária se mantiveram e foram consideradas como princípios da RSE, pois serviram para orientar e guiar a relação entre os processos e políticas do desempenho social organizacional (R.

Freire & Souza, 2010). A interação subjacente entre os princípios da RSE e o processo de políticas que salientam as questões sociais é fulcral, por isso pode-se dizer que o presente modelo é uma versão ampliada das abordagens anteriores da RSE que estende suas demandas em nível interno e externo. E isso porque, para os autores, Carroll priorizou a RSE apenas em nível interno. Na dimensão denominada ética do modelo teve uma explicação acrescida complementando que é necessário não causar e evitar danos, isso porque na análise descrita de Carroll essa afirmação aparece de maneira implícita entre as questões sociais e a dimensão ética. É importante ressaltar que o modelo tem uma abordagem considerada de médio a longo prazo e tem como objetivo minimizar ameaças e motivar a interação entre as organizações e o ambiente que estão inseridas (Freire & Maria, 2009).

Princípios	Processos	Políticas
Responsabilidade social Empresarial	Responsabilidade social Empresarial	Gestão de questões sociais
1) Econômica 2) Legal 3) Ética 4) Filantrópica	1) Reativa 2) Defensiva 3) Acomodativa 4) Proativa	1) Identificação de questões 2) Análise das questões 3) Desenvolvimento das respostas
Direcionado a: 1 - Contrato social dos negócios 2 - Negócios como um agente normal	Direcionado a: 1 – Capacidade de responder às demandas por mudanças sociais 2 Abordagens gerenciais para gerenciamento de respostas	Direcionado a: 1 - Minimizar surpresas 2 - Determinação de políticas sociais corporativas efetivas
Orientação filosófica	Orientação institucional	Orientação organizacional

Quadro 1: Modelo de desenvolvimento social corporativo de Wartick e Cochran (1985).

1.2.6. Modelo de desempenho social empresarial de Wood (1991)

O Modelo do desempenho social empresarial de Wood (1991) apresenta as dimensões muito parecidas com as anteriormente mencionadas, mas diferencia-se por agregar alguns fatores. Na dimensão econômica agregou particularidades que permitem a criação de mais empregos além do consumo de tecnologia limpa, utilizando recursos ecológicos nas produções; na dimensão legal, Wood constituiu o modelo visando que as organizações não colocassem seus interesses particulares em primeiro lugar de maneira que cumprissem as leis; na ética o autor considerou importante que tivessem informações que vão além do cumprimento das leis como a comunicação com os seus públicos; e finalmente, na dimensão discricionária as organizações teriam que atuar de maneira cidadã investindo em benefícios mútuos.

Princípios da RSE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Princípio institucional: legitimidade 2. Princípio organizacional: responsabilidade pública 3. Princípio individual: gestão discricionária
Processos de RSE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação ambiental 2. Gestão dos <i>stakeholders</i> 3. Gestão de questões
Atuação
<ol style="list-style-type: none"> 1. Impactos sociais 2. Programas sociais 3. Políticas sociais

Quadro 2: Síntese do Modelo de desempenho social empresarial, adaptado do modelo de Wood (1991).

O modelo possui três dimensões, a primeira está associada com os princípios da RSE que está dividido em três níveis que são: institucional, organizacional e individual. O nível institucional é referente ao princípio da legitimidade onde deve haver um equilíbrio entre a organização e a sociedade, o nível organizacional se refere a responsabilidade pública no qual a organização passa a ser responsável pelos seus resultados nas áreas em que ela, a

organização, está inserida, já o último nível denominado individual se refere a gestão discricionária onde os *stakeholders* internos passam a ser agentes morais da organização.

A segunda dimensão do modelo de Wood é destinada aos processos de RSE na qual é dividida em três níveis que são: avaliação ambiental, gestão dos *stakeholders* e gestão de questões sociais. O nível avaliação ambiental está relacionado ao conceito ecológico tendo em consideração as condições externas ambientais, o nível da gestão dos *stakeholders* estabelece que as organizações devem ter um relacionamento ativo com os seus públicos (comunidade, fornecedores, clientes, colaboradores, concorrentes, governo, acionistas, entre outros) procurando assim minimizar impactos negativos, no nível referente a gestão de questões sociais é relacionado a identificar, analisar e atuar nas questões que envolvem a comunidade.

Por fim, a terceira e última dimensão do modelo possui eixo nas atitudes comportamentais empresariais, essa dimensão assim como as anteriores também é constituída por três níveis que são: impactos sociais, programas sociais e políticas sociais. Esses níveis permitem que a organização possa avaliar de forma mais precisa a sua atuação ao nível social e assim perceber as suas ligações com a sociedade.

1.2.7. Modelo bidimensional de Quazi e O'Brien (2000)

Os Autores Tali M. Quazi e Dennis O'Brien são australianos e desenvolveram um modelo de medição da RSE exercido por uma organização. Esse modelo foi testado empiricamente em organizações com sedes nas cidades de Sidney e Bangladesh (Filgueiras, De Oliveira, Neto, & Da Silva Filho, 2012). O modelo foi composto por quatro objetivos que são: validar o modelo nos termos de conhecimento da RSE, verificar as orientações da visão moderna e clássica nos termos da RSE desde a responsabilidade restrita até a ampla, recomendar um modelo de RSE num contexto multicultural e verificar as perspectivas dos gestores sobre as suas percepções de benefícios e custos sobre o investimento feito em favor da sociedade (Chaves Figueiredo, 2018).

De acordo com Quazi e O'Brien (2000) o presente modelo não separa as organizações em dois grupos como nos modelos anteriores, onde um lado havia representação de uma perspectiva econômica estreita (que tinha como objetivo a geração de lucros para os acionistas da empresa), e o outro com uma perspectiva social mais ampla (além de buscar os

lucros, buscavam também ter a obrigação de beneficiar de algum modo a sociedade). Os autores integraram os grupos já mencionados em um modelo bidimensional de RSE, no qual têm dois eixos (horizontal e vertical) e quatro quadrantes. As duas pontas do eixo vertical são denominadas como “Benefícios de ações de RSE” e “Custos de ações de RSE”. As organizações que dão mais importância aos resultados a curto prazo beiram a se preocupar com os custos das ações que envolvem a RSE e por isso ficam em direção à extremidade inferior negativa, já as organizações que têm como base os resultados de longo prazo, teoricamente caminham para a extremidade superior positiva do modelo. Os quadrantes do modelo são representados pela visão clássica, visão socioeconômica, visão moderna e visão filantrópica.

Na perspectiva restrita:

- ✓ Visão Socioeconômica no primeiro quadrante: se trata de uma visão restrita, porém aceita alguma ação de responsabilidade social que tenha algum benefício para a organização a modo de ter boas relações com fornecedores e clientes;
- ✓ Visão Clássica no segundo quadrante: se trata de uma visão restrita, e tem como meta a maximização de lucros.

No caso, a perspectiva restrita tem como justificar a RSE, isso porque mesmo tendo a preocupação com os lucros da organização atende também à demanda social.

Na perspectiva ampla:

- ✓ Visão Moderna no primeiro quadrante: se trata de benefícios que a organização pode ter a curto e a longo prazo, considerando que os públicos devem estar incluídos nas questões empresariais;
- ✓ Visão Filantrópica no segundo quadrante: se trata de uma visão de atuação perante a sociedade como ações de caridade, ainda que isso precise de investimento financeiro.

No caso, a perspectiva ampla vai além do ganho de lucros para a organização, onde o ímpeto por ações dessa perspectiva venha de sentimentos éticos ou altruístas na intenção de promover o bem-estar social.

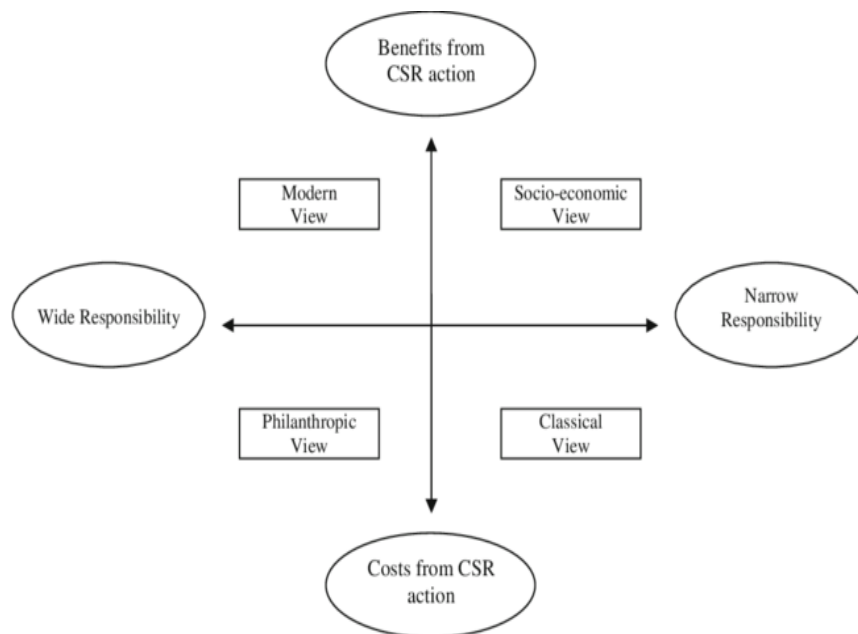


Figura 4: Modelo Bidimensional de Quazi e O'Brien (2000)

A literatura mostra que tanto a RSE como as RP não possuem definições universais (Franco, 2015), porém as pesquisas envolvendo as relações públicas e a responsabilidade social cresceram muito nos últimos anos na literatura empresarial, evidenciando que as RP possuem percepções das crenças e atitudes dos diversos públicos e essa temática interessa a responsabilidade social das organizações (Ho Lee, 2017), visto sua importância é necessário entender qual é a área de relações públicas bem como a sua atuação.

2. Relações Públicas

Esse capítulo terá a abordagem das Relações Públicas explicando um pouco do surgimento, as diferenças entre as definições do ponto de vista norte-americano e europeu e a sua área de atuação. Esse capítulo também traz a teoria dos *stakeholders* que foi acrescentado para discutir e entender o público ao qual o profissional de RP trabalha, e a possível relação entre as Relações Públicas e a Responsabilidade Social Empresarial no âmbito acadêmico.

2.1. Conceito e área de atuação de Relações Públicas

A início das profissões ligadas a área de comunicação começaram após a revolução industrial no final do século XIX, início do século XX, a origem das relações públicas está associada a uma necessidade de comunicação e informação de caráter social, político,

econômico e religioso, aliado a precisão de mensagens de cunho persuasivo de maneira clara (Sobreira, 2010). O primeiro estudioso da área das relações públicas foi Edward Bernays no ano de 1954 que se intitulava “consultor de relações públicas”, o autor se interessava pelas áreas que envolviam persuasão, entretanto ao longo da história muitas definições do que seria o termo Relações públicas foram discutidas. Nos dias atuais, Ivy Lee pode ser considerado como o pioneiro das RP no mundo, isso porque aplicou as técnicas de relações públicas (Mateus, 2012). De acordo com o autor Bernays (1980, p. 7) “as Relações Públicas são um instrumento vital de adaptação, interpretação e integração entre os indivíduos, grupos e sociedade” e têm como objetivo: persuadir, informar e integrar. Já para Cutlip, Center e Broom (2000), as Relações Públicas estabelecem e mantêm as linhas mútuas de entendimento, comunicação, cooperação e aceitação entre a organização e seus públicos dentro de uma função administrativa, envolvendo a gestão de temas importantes e problemas, além de ajudar os gestores a respeito da opinião pública para estabelecerem respostas visto que as organizações têm que suprir o interesse desse público, para além de auxiliar a administração no que diz respeito as mudanças servindo como um mecanismo de aviso prévio sobre as previsões. Segundo o autor Fawkes (2004) as Relações Públicas estabelecem de uma forma planejada o contínuo entendimento entre os públicos e uma organização, isso porque este relacionamento não é automático, implica esforço e acima de tudo compreensão, além de ter uma preocupação com a reputação da organização estando atenta aos conteúdos transmitidos pelos clientes e também pelos concorrentes. As Relações Públicas são uma função estratégica que tem a finalidade indispensável nos processos de tomada de decisão das organizações, isso porque uma das suas atividades está em detectar o que pode afetar o não a empresa (Nunes, 2011). Para Kunsch (2006) as RP têm o dever de exercer uma função estratégica para ajudar as organizações a se posicionarem na sociedade para mostrar o motivo do seu empreendimento mostrando a sua missão, valores, o que a organização acredita e cultiva, bem como a definição de sua identidade. A realização com sucesso desta função pode abrir canais de comunicação entre a organização e seus *stakeholders* resultando em confiança mútua, valorização da empresa e credibilidade. Na construção do posicionamento da organização, o profissional de RP deve transmitir as informações de uma forma que não haja ruído ou desencontros de informações entre os *stakeholders* e de modo a facilitar a gestão estratégica (Matias, 2015).

É importante ressaltar que são várias as definições da função do profissional de Relações Públicas e sua importância, no entanto, ainda há uma confusão na questão das suas atividades técnicas, isso porque grande parte das pessoas confundem a profissão de RP com a publicidade, propaganda, relações com os mídias e *marketing*, por isso pode ser uma profissão que poderá não ter a sua devida representatividade e legislação (Azevedo, 2013). No entanto, há uma reflexão sobre a função das RP de maneira polarizada entre as perspectivas simétrica e crítica: a perspectiva simétrica consiste uma visão otimista ou para alguns ingênua, que mostra um (a) profissional comprometido com a organização na qual trabalha e com a sociedade na qual ele (a) também está inserido (a) com a intenção de estabelecer benefício mútuo, e a perspectiva crítica, que possui uma visão negativa ou pragmática para alguns, da atividade de RP imputando uma função de propagandista (Gonçalves, 2012). O profissional de RP lida com vários públicos e por isso precisa saber qual o melhor método a ser utilizado com eles. A literatura apresenta quatro modelos de RP: para os autores Grunig e Hunt (1984) a função denominada como “agência/assessoria de imprensa” ou “divulgação jornalística” do modo norte-americano que serve para chamar a atenção da mídia é denominada Comunicação Unilateral onde não há troca de informações, essa técnica também é conhecida por utilizar estratégias consideradas propagandistas; o segundo modelo é chamado de Informações ao Público ou Difusão de Informações, esse modelo consiste em disseminar informações de forma direta através dos meios de comunicação; o terceiro modelo é chamado de Assimétrico Bidirecional e inclui a pesquisa com os públicos mas com um certo desequilíbrio comunicacional onde é possível criar mensagens persuasivas e assim ter a possibilidade de manipular os públicos, o que demonstra que se trata de uma visão tradicionalista pois visa somente os interesses da organização deixando de levar em consideração a opinião dos públicos, no caso a resposta deste modelo chamada de *feedback* serve para identificar quais são as atitudes mais convenientes do público para a organização usar em seu favor; por fim, o último modelo é chamado de Simétrico Bidirecional que inclui pesquisa com o público como no caso do modelo anterior mas de uma maneira mais moderna das RP, onde busca o equilíbrio entre os interesses da organização e dos seus *stakeholders* além de utilizar a comunicação para a gestão de conflitos, melhorar o atendimento e dar mais ênfase para os públicos considerados prioritários.

2.2. Visão Europeia das Relações Públicas

As definições sobre as Relações Públicas foram muito discutidas com o passar dos anos por isso é importante salientar que o pensamento norte-americano não pode ser considerado universal (Mateus, 2012), isso pode estar associado ao fato de que a tradução literal do termo *Public Relations* para países com línguas de origem anglo-saxônicas é algo que diz respeito a gestão de topo como sendo uma ferramenta indispensável para a organização, não envolvendo somente os termos da comunicação mas também os termos que envolvem a gestão de um modo global. Entretanto, a tradução literal para os países com línguas de origem latina também sofre por modificações isso porque as Relações Públicas e as relações com o público dão a entender que se refere a atendimento ao público e que as duas palavras estão separadas apenas pela preposição “com”, em outras palavras, existe uma ambiguidade semântica no conceito de RP. Para Anne Gregory (2008) essa ambiguidade está no centro das RP com duas formas fundamentais, a primeira é que a própria prática das RP estabelece a prática de atendimento ao público isso porque os públicos podem demonstrar interesses divergentes e esse conflito tem que ser resolvido pelo profissional de RP, e a segunda em si é ambígua pelo fato de as RP serem vistas como defensoras dos interesses consideradas egoístas das organizações por isso pode ser vista como duvidosa e manipuladora. Os franceses foram os primeiros europeus que procuraram soluções para essa ambiguidade criando um cargo como “Diretor de comunicação” (DIRCOM) e “Técnicos de comunicação” na intenção de conseguirem maior credibilidade para a profissão, foi neste momento que as RP e a comunicação passaram a ser utilizadas para diferentes funções, mas são as mesmas coisas (Gomes Pereira & Eiró-Gomes, 2009). Tanto na língua inglesa como na portuguesa as expressões “Comunicação Corporativa” e “Comunicação Institucional” são diversas vezes usadas como semelhantes (Nunes & Eiró-Gomes, 2013).

De acordo com o autor Moloney (2000) as RP em nenhuma hipótese procuram pôr as relações simétricas bidirecional porque o objetivo é a vantagem comunicacional para a organização, o que já demonstra uma visão diferente da norte-americana do modelo Grunigiano. Estudos europeus cada vez mais acham fragilidades e não exclusividade na teoria norte-americana, isso porque acredita-se a RP precisa estar ajustada às condições de cada país e região, sendo que na Europa possui uma referência a cultura humanística

além de ter diversidade linguística (Mateus, 2012). Os autores Betteke Van Ruler e Dejan Vercic (2004) foram os responsáveis pelo documento constando os resultados de um estudo realizado em 25 países europeus, esse estudo recebeu o nome de *Bled Manifesto* e foi iniciado no ano de 1998, cujo objetivo consistia em verificar as diferenças entre as RP na Europa e nos Estados Unidos. Uma das constatações deste estudo é que na Europa se fala de atividades de RP há mais de um século.

As quatro características das RP Europeias de acordo com os autores Betteke Van Ruler & Dejan Vercic (2004) são:

- ✓ Reflexiva: consiste em analisar a evolução dos valores, normas e perspectivas na sociedade e discuti-las com os componentes da organização com o objetivo de ajustar com a identidade da organização a fim de estabelecer as suas estratégias e a sua missão;
- ✓ Gestão: Desenvolver e manter relações com os públicos de modo a alcançar a confiança pública e o entendimento mútuo, este contexto aplica-se tanto para o público interno como para o externo;
- ✓ Operacional: Preparar os meios de comunicação para a organização com o objetivo de executar os planos de comunicação;
- ✓ Educacional: é direcionado ao público interno e contribui para que os elementos da organização se tornem competentes a ponto de suprir as exigências da sociedade.

Pode-se concluir que na Europa as RP também são pensadas como funções sociais, ao contrário da visão norte-americana, porém é necessário que haja mais estudos referente ao tema. É importante destacar também que em Portugal as RP têm recebido críticas por parte das pessoas que as associam a estratégias de manipulação da opinião pública e de jogos de poder, designado por “*spin doctors*” (Gonçalves, 2007).

2.3. Teoria dos *Stakeholders*

O termo *stakeholder* teve origem na literatura de administração no ano de 1963 mediante a um memorando internacional que estava no Instituto de Pesquisa de Stanford, onde definia *stakeholders* como “aqueles grupos, sem os quais, a organização deixaria de existir”, em outras palavras, o conceito visava a sobrevivência da organização (Barakat, Freitas, Boaventura, & MacLennan, 2016). A origem da teoria dos *stakeholders* se deu a partir dos estudos de Freeman (1984) definindo que *stakeholder* é “qualquer grupo que

possa afetar ou ser afetado pela efetivação dos objetivos da organização”. Os *stakeholders* são pessoas, grupos, organizações, bairros, sociedades, instituições, considerando o ambiente natural, que podem favorecer e qualificar as partes interessadas, potenciais ou reais (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Os autores Pfeffer e Salancik (1978) instituíram um modelo de interação denominado “organização – ambiente” que afirma que a gestão das demandas faz com que uma organização seja eficaz, porém para conseguir ter uma boa gestão é necessário conhecer a lógica do comportamento desses públicos e para isso é necessário ter empatia, abrindo assim a possibilidade para a colaboração e não para competição. Os autores Atkinson e Waterhouse (1997) acreditam que a importância de um *stakeholder* depende do grau de atuação do comportamento da organização. É importante destacar que cada *stakeholder* possui o seu próprio objetivo por isso é necessário conhecê-lo para que sirvam de suporte para um bom desempenho da organização além de um desenvolvimento sustentável, por isso conclui-se que os *stakeholders* são os responsáveis pela reputação da organização (Ladeira, 2009). De acordo com o autor Clarkson (1985) os *stakeholders* podem ser classificados como primários, secundários e públicos. O primário é o tipo de *stakeholder* que sem ele a organização não consegue sobreviver (investidores, acionistas, empregados, clientes e fornecedores), os secundários são afetados ou afetam a organização mas que não fazem parte das transações feitas por ela e que não são fundamental para a sua existência e o público são os restantes como o governo e as comunidades que ofertam infraestrutura e mercado que necessitam de cumprimento de leis, taxas e impostos; como os *stakeholders* são classificados cabe aos gestores resolver os possíveis conflitos entre os conjuntos de *stakeholders* na distribuição da riqueza e do valor da organização.

Mitchell *et al.* (1997) desenvolveram um modelo de classificação dos *stakeholders* chamado Modelo de Saliência. Esse modelo serve para identificar o grau de saliência do *stakeholder* a partir de três atributos de saliência que são: poder, legitimidade e urgência. Através desses três atributos é possível classificar sete tipos de *stakeholder*, o público que possui apenas um dos atributos chamado Poder são considerados de baixa saliência ou “latentes” e são denominados como “adormecidos”; os *stakeholders* classificados como “arbitrários” são os que possuem apenas o atributo chamado Legitimidade e os “reivindicadores” são os que possuem o atributo Urgência. A saliência considerada Moderada ou “Expectantes” são os públicos que recebem dois dos atributos, o público

denominado “dominante” é um grupo que tem influência na organização e possuem os atributos Poder e Legitimidade; o grupo chamando “perigoso” possui o atributo Poder e Urgência e o grupo denominado “dependente” tem os atributos Legitimidade e Urgência. Esse grupo fica na dependência do poder dos outros grupos de *stakeholders* para ter as suas solicitações levadas em consideração. Os *stakeholders* que possuem todos os atributos são os considerados altamente salientes e são chamados de “definitivos”.



Figura 5: Modelo de Saliência dos *Stakeholders* de Mitchell *et al.* (1997)

O atributo Poder do Modelo de Saliência de Mitchell *et al.* (1997) associa esse atributo as pessoas que em um meio social conseguirem impor as suas vontades apesar de resistência por parte de outras pessoas. O atributo Legitimidade os autores utilizaram a definição de Wood (1991) que classifica a Legitimidade em níveis como: individual, organizacional e institucional, o nível individual tem relação com as responsabilidades morais dos gestores isso porque são considerados agente morais da organização, o nível organizacional é o da empresa na qual precisa estar em sintonia com o seu código de conduta e normas que possui e o nível institucional é o responsável pela relação entre a organização e a sociedade, ou seja, as leis e o que é esperado que a organização entregue para a sociedade. O atributo Urgência é referente a algo que precisa de atenção imediata e é dividido em duas situações: a primeira acontece quando se tem sensibilidade a prazos e a segunda acontece quando o relacionamento com o *stakeholder* está crítico e com problemas (Mitchell *et al.*, 1997).

A questão da legitimidade é bem discutida entre os autores. Para Carroll (1991) a legitimidade é mais importante que o poder na perspectiva moral, mas o poder passa a ter mais importância quando o assunto são questões gerenciais. Já para Phillips (2003) a legitimidade é dividida em dois aspectos que são chamados de normativo e derivativo: o normativo são os *stakeholders* que a organização tem obrigação moral pelo fato de serem pessoas e fazerem parte da sociedade e o derivativo são aqueles que as reivindicações e ações são levados em consideração visto que possuem um grau de influência sobre os *stakeholders* normativos; é importante ressaltar que assegurar a legitimidade da organização com os seus públicos é a longo prazo e a continuidade e renovação das relações poderá fazer toda a diferença nas ações futuras da organização (Ladeira, 2009). Existe também uma falta de distinção na revisão da literatura sobre os conceitos de legitimidade do *stakeholder* e a legitimidade da reivindicação do *stakeholder*, reivindicação essa que pode ser a diminuição da poluição, ações de caridade, aumento de ordenados, entre outros. (Barakat *et al.*, 2016).

Segundo os autores Donaldson e Preston (1995), após estudarem a literatura acadêmica, concluíram que a teoria dos *stakeholders* pode ser dividida em três dimensões que são: descritiva/empírica, instrumental e normativa. A dimensão descritiva é aquela que explica as características e comportamentos da organização com os seus *stakeholders*, a dimensão instrumental é responsável por identificar as relações ou a falta delas com os *stakeholders* na gestão e implementação dos objetivos da organização como crescimento e lucro e a dimensão normativa é a teoria que entende e interpreta a identidade da empresa para ser usada na gestão com os *stakeholders*.

Para ter um relacionamento sólido com os stakeholders as organizações precisam ter um canal de comunicação com os públicos de modo a ouvi-los e levar em consideração as suas reivindicações, pois os estudos mostram que os públicos podem ser divergentes. Por isso e antes de tudo, é necessário que a organização identifique quem são os seus *stakeholders*, quais suas áreas de atuação e de interesse, isso para saber se é possível uma relação e depois ganhar e manter a confiança desses públicos de maneira que criem confiabilidade (Ladeira, 2009).

3. Relações entre Relações Públicas e Responsabilidade Social Empresarial

A prática da RSE é muito importante para as organizações. A sua função está relacionada com os códigos éticos e filantrópicos onde o seu objetivo é ter programas que possam atender a comunidade e respeitar as leis (Wood, 1991). Os gestores por entenderem que a RSE é importante e bem vista pelas pessoas aproveitam para conseguirem potenciais benefícios comerciais com os seus *stakeholders* internos e externos, isso também ocorre porque os resultados da RSE são associados a virtudes das organizações (Morsing & Schultz, 2006). Entretanto, para que a RSE seja algo de admiração dos *stakeholders* de uma organização, é indispensável uma boa comunicação dos seus feitos, com isso, pode-se dizer que as relações públicas está inevitavelmente associada a RSE por meio dessa necessidade de comunicação. Além de ambos serem responsáveis por construir relacionamentos com a comunidade e uma boa reputação, no entanto, a relação entre os conceitos da RSE e das relações públicas são alvos de críticas e controvérsias (Frynas, 2005). É importante ressaltar que tanto a RSE como as RP não possuem definições universais (Franco, 2015), porém as pesquisas envolvendo as relações públicas e a responsabilidade social cresceram muito dentro da literatura empresarial, mostrando que as RP possuem percepções das crenças e atitudes dos *stakeholders* e essa temática interessa para a responsabilidade social das organizações (Ho Lee, 2017). Os estudos também mostram que foi a partir do ano de 2003 que os investigadores começaram a publicar trabalhos de carácter empírico sobre a RSE envolvendo as práticas de relações públicas. Antes de 2003 os artigos e teses eram conceituais e somente elogiavam as práticas e conceitos da responsabilidade social (Goodwin & Barlett, 2008). A literatura envolvendo as RP e a RSE tem abordado constantemente conceitos como a ética e a moral o que faz com que o tema seja mais altruísta do que orientado para os negócios (L'Etang, 2006), as unidades curriculares dos cursos de RP têm colocado muita importância na questão da ética relacionada a responsabilidade social (Bartlett, 2011), isso acontece também pelo fato de boa parte da sociedade pressionar as organizações principalmente depois de acontecimentos marcantes como uma crise (Brown, 2007).

acordo com Flynn (2006), as relações públicas também podem ser definidas como “construções de relações” porque são os responsáveis por gerir a reputação e defender de forma responsável as organizações. Por outro lado, a responsabilidade social também pode

ajudar a melhorar a reputação das empresas (Silttaoja, 2006). Porém, segundo os autores Kruckeberg e Starck (1988), muitos profissionais de RP não entendem que a sua função mais importante na sociedade consiste em servir essa sociedade e não somente as organizações e seus clientes. Por outro lado, a investigação de Judd (1989) identificou que os responsáveis pelas RP se consideram como sendo as consciências das organizações na qual trabalham, além de 65% dos entrevistados acreditarem que a responsabilidade para com a sociedade tem mais importância do que a responsabilidade com as empresas e clientes. De acordo com Bivins (1993) os profissionais de relações públicas não fazem muito para mostrar seus serviços às pessoas em caso individual. Como pode-se perceber, é possível que nem todos os profissionais de relações públicas tenham convicção de seu papel perante a sociedade. No entanto, existem práticas de RP que podem ter relações com as práticas de responsabilidade social, porém essas relações ficam na dependência das práticas individuais do profissional, percepções e ética (Kim & Reber, 2008). Uma pesquisa revelou que os acadêmicos de relações públicas enfatizam a ética, porém os profissionais de RP não praticam a ética de forma elevada (Kim & Park, 2011), e com o passar dos anos as relações públicas têm passado por uma baixa confiança perante a sociedade (Larsson, 2007). Os pesquisadores do tema das RP têm constantemente investigado o papel das relações públicas na RSE como uma forma distinta à profissão, isso porque vários autores acreditam que as tomadas de decisões têm que ser feitas por outros profissionais de outros departamentos de gestão (Coombs & Holladay, 2009). Isso acontece porque a literatura mostra o funcionamento das RP e ignoram os impactos de nível social que os RP produzem em torno da RSE (Van Ruler & Vercic, 2004). Esses impactos acontecem devido a capacidade de comunicação abrangente e representação de interesses feita pelo profissional de RP de uma organização (Bartlett, 2011). De acordo com Heath e Ryan (1989) o papel das relações públicas dentro da responsabilidade social empresarial é especificamente a construção de uma boa imagem, retidão moral e monitorar possíveis respostas (*Feedback*). Nota-se que existem vários pontos de vista com relação a eficácia da participação do profissional de RP nas atividades de RSE, bem como uma dificuldade de definição. Alguns autores defendem que o profissional de relações públicas é quem deve implementar e gerenciar os programas de responsabilidade social, porém outros autores possuem um outro tipo de pensamento. Um exemplo dessa controvérsia acontece na Espanha onde estudos mostram que os profissionais de RP estão sendo cada vez mais

excluídos dos programas de responsabilidade social, pois segundo a pesquisa apenas 11% dos profissionais de relações públicas trabalham diretamente com a RSE no país (Argandonã *et al.*, 2008). Em outras pesquisas realizadas sobre o assunto mostrou-se que os profissionais responsáveis pela responsabilidade social na Espanha possuem formação na área de negócios e áreas ambientais e afins, enquanto os profissionais da área de comunicação são praticamente excluídos (Dirse, 2014). A pesquisa acadêmica de Kim e Reber (2008) com uma amostra de 313 profissionais de relações públicas identificou que cerca de 33% dos entrevistados acreditam que as RP têm um papel muito importante na RSE, principalmente para instruir clientes e incentivar os gestores no desenvolvimento dos programas da responsabilidade social. A pesquisa também mostrou que os profissionais de RP incluíram em suas respostas que é importante na comunicação que haja filantropia, construção de relacionamentos e atuação com padrões considerados éticos. De acordo com a pesquisa de Benn, Todd e Pendleton (2010) realizada na Austrália, há uma semelhança no modo de liderança dos relações públicas com os programas de RSE, pois os entrevistados afirmam que as organizações continuam com o conceito de que os RP são somente responsáveis pela publicidade positiva e que a responsabilidade social deve ser distribuída entre os colaboradores, além de também considerarem as relações públicas importantes para a RSE a não ser pela publicidade externa das atividades dos programas. Para alguns autores, essa polêmica discussão sobre as semelhanças dos objetivos das RP e RSE se faz porque assim as organizações podem de uma certa forma esconder seus erros corporativos e assim colocar em evidência os programas de responsabilidade social, mas esse argumento pode cair em contradição a partir do momento em que a RSE passa a se tornar uma vantagem competitiva. Para muitos, a RSE pode ter sido inventada pelos profissionais de relações públicas, isso porque a governança da organização sempre está equivalente com os princípios da RSE, além de promover o diálogo e o entendimento com as partes interessadas (Reeves, 2016). A discussão sobre esses assuntos passa a ser de grande confronto ainda mais quando se leva em consideração a natureza social das relações públicas que também envolve a comunicação. Entretanto, essa não é a única semelhança entre as RP e a RSE. Há quem defina que o profissional de RP é o administrador que mantém os *stakeholders* das organizações (Franca, 2011). Estudos mostraram que as relações públicas são os mais indicados para conduzirem com sucesso os programas de RSE por causa de suas contribuições e facilidades com os diversos públicos (Dennis, 1981). Para

Bowen (2008), os agentes de relações públicas devem comportar-se como uma consciência corporativa com honestidade, integridade e aconselhamento ético para com as organizações, porém as virtudes e funções do RP com relação à responsabilidade social diferem de acordo com o indivíduo pois nem todos possuem a ética necessária (Kim & Reber, 2008). Há autores que dão a entender que a responsabilidade social é uma estratégia organizacional a ser trabalhada como é o caso dos autores Hennigfeld, Pohl e Tolhurst (2006, p. 54) que defende a ideia de que “a RSE não apresenta o conteúdo, mas a ferramenta para implementar os valores, crenças, atitudes e normas, nomeadamente a cultura empresarial de uma empresa”. O papel das RP na comunicação da RSE também pode combater ameaças para a organização, além de mostrar o cumprimento das normas sociais de maneira estruturada e o posicionamento da organização como indústria e na sociedade como um todo (Bartlett, 2011). Os autores Heath e Ryan (1989) possuem uma visão diferente a respeito do assunto e defendem que as relações públicas das organizações são motivadas a participar da RSE para conseguirem publicidade de forma egoísta possuindo uma obrigação para com a sociedade e de acordo com os autores isso é agir de forma imoral. Segundo a pesquisa de Preciado-Hoyos (2013), alguns empresários não confiam os programas de RSE nas mãos de um profissional de RP porque acreditam que esse tipo de prática não passa de publicidade positiva e construção de uma agenda favorável apenas para a organização e que a gestão da sustentabilidade está relacionada com o meio ambiente, comunidades e governos locais e regionais e esses são alcançados com outras áreas de maneira mais eficaz se for comparado com o profissional de relações públicas.

Segundo os autores Kim e Reber (2008) uma pesquisa sobre as possíveis contribuições dos RP para a RSE resultou em cinco funções que são: gestão, filantropia, orientação para valores, comunicação e nenhuma função. Nesse estudo, os profissionais de RP demonstraram limitações nas suas capacidades para contribuir para os programas de responsabilidade social. Já para os autores Capriotti e Moreno (2007, p. 85) “a função da comunicação está no coração da responsabilidade social e da cidadania corporativa”. Os autores acreditam que a RSE exige o gerenciamento dos relacionamentos com as partes interessadas, no caso, com os *stakeholders*. Uma pesquisa identificou que três a cada quatro profissionais de relações públicas na Europa estão envolvidas nas atividades da RSE, e nos Estados Unidos 90% dos profissionais de RP cuidam dos programas de responsabilidade social (Bartlett, 2011).

Os autores McKie e Toledano (2008) defendem que enquanto outras áreas estão descobrindo um modo de criar boas experiências com o público e trabalhar com ética com esses públicos, o profissional de relações públicas já possui essas características desde o princípio, além de conhecer melhores estratégias de comunicação em torno de diversos públicos e saber lidar com a concorrência. Por isso pode-se dizer que as RP possuem um potencial e contribuição significativa nos programas de RSE (Bartlett, 2011). Porém, de acordo com L'Etang (1994), existe uma preocupação com a ética ou a falta dela que esses profissionais de RP podem evidenciar na RSE, já para Capriotti e Moreno (2007) a participação dos profissionais de RP nos programas de RSE pode trazer uma adequação ética para esses futuros profissionais. Uma pesquisa com acadêmicos e funcionários de relações públicas identificou que os estudantes e até mesmo os que possuíam baixa percepção de ética consideram as organizações com bons programas de responsabilidade social atraentes como locais de trabalho, além de possibilidade de oferecer boas condições de trabalho e essas características empresariais podem ser um fator significativo quando forem escolher o local de trabalho. (Kim & Park, 2011). Outros estudos mostraram que as práticas de comunicação do profissional de RP possuem consequências que vão além da questão organizacional e das metas de gestão da imagem (Bartlett, 2011), isso também acontece porque as relações públicas podem colocar a comunicação de RSE num contexto bidirecional onde é possível obter um *feedback* dos *stakeholders* (Bortree, 2014). Segundo Grunig e Hunt (1984) a responsabilidade pública, ou social, tornou-se uma das principais razões para ter um relações públicas nas organizações, além de acreditarem que a responsabilidade pública é um princípio considerado básico das RP e que não tem o porquê as organizações terem um profissional de RP se não precisam ser responsáveis perante seus públicos.

Um envolvimento maior dos profissionais de RP na responsabilidade social poderia beneficiar as duas áreas isso porque poderia ter um envolvimento ainda melhor com os públicos visto que as relações públicas têm como função a prestação de contas e o bom relacionamento com os *stakeholders*. Assim, as RP têm o elemento necessário para um desenvolvimento satisfatório nos programas de RSE, além de contribuírem para as organizações nas funções como reputação, gerenciamento de crises e ética (Ruiz-Mora, Lugo-Ocando, & Castillo-Esparcia, 2016). Embora pareça uma boa ideia ter o profissional de RP como administrador dos programas de responsabilidade social, é necessário

ênfatizar que as áreas não são a mesma coisa, logo precisam de cuidados específicos. Dentro dessa perspectiva, as RP têm o papel importante de informar (Zurita, 2006) de maneira eficaz a sustentabilidade dentro da empresa (Siluk, Garlet, Marcuzzo, Michelin, & Minello, 2018). Cerca de 80% das maiores organizações globais publicam um relatório de sustentabilidade, onde essa comunicação passa a ser unidirecional o que significa que não há diálogo e muito menos interação com os públicos (Capriotti & Moreno, 2007). O diálogo tem que estar relacionado com os termos de responsabilidade do discurso da RSE. Nisso também existe a preocupação de quem tem que ser o profissional que cumpre o dever do diálogo (Bartlett, 2011). Na maioria dos estudos no campo da comunicação organizacional mostram que os profissionais de relações públicas são os mais referenciados no tema do diálogo com os *stakeholders* (Preciado-Hoyos, 2013), mas independente do meio de comunicação as organizações dependem da cultura organizacional para determinar o tipo de comunicação da RSE (Reeves, 2016). No entanto, não há dados na literatura acadêmica que mostrem a eficácia da comunicação sobre os programas de responsabilidade social nem do envolvimento do público nesses programas (Lee, Zhang, & Abitbol, 2019).

As comparações e discussões acadêmicas são importantes também para descobrir o que realmente pode ajudar a acrescentar ou não os programas de RSE. No entanto, como já mencionado, há falta de investigações mostrando métodos eficazes de comunicação e abordagens para anunciar esses programas (Clark, 2000) bem como a comunicação para começar a implementação dos programas de RSE de modo efetivo (Grunig & Hunt, 1984). É importante ressaltar que essa questão da comunicação é um componente que não pode faltar para os programas de RSE, tanto em termos de uso como para fortalecer a reputação da organização que está por trás desses programas (Bebbington, Larrinaga & Moneva, 2008). Pode-se perceber que o fato de as relações públicas administrarem os programas de responsabilidade social não é bem-visto por alguns autores, mas é incentivado por outros devido as suas funções dentro da organização. É importante destacar que as duas visões sobre o tema são abordadas durante a vida acadêmica de um futuro profissional de relações públicas, porém não se sabe ao certo o que de fato esse futuro profissional vai encontrar na sua carreira com relação a esse assunto. Isso também acontece porque mesmo a área acadêmica abordando os dois pontos de vista, cada docente possui uma opinião, por isso é necessário entender qual exatamente das duas visões é a correta e assim sanar as dúvidas e chegar em uma possível conclusão. Com base nisso, a presente

investigação tem a intenção de confrontar a área académica com a prática de modo a perceber se o que é passado durante a vida académica é o que de fato acontece com o futuro profissional de RP no momento da prática. Com base nisso, será que a visão dos docentes é equivalente ao que acontece na prática no que diz respeito a administração dos programas de RSE ser de responsabilidade das RP?

II. OBJETIVOS DA PESQUISA

II. Objetivos da Pesquisa

1. A importância da definição do problema e dos objetivos de pesquisa em comunicação

A priori é necessário entender que de acordo com a literatura não há um consenso que determine a singularidade entre o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos, e isso faz com que as pessoas considerem equivalentes apenas no ponto de vista teórico, onde há ponto de interrogação e uso de verbos no infinitivo, entretanto, não há pesquisa sem um problema (Worttrich *et al*, 2019). De acordo com o autor Braga (2005) é importante formular perguntas como forma de organização do pensamento além de ser indispensável para o planejamento das investigações. O problema de pesquisa passa a guiar os estudos sendo ponto de partida quando bem definido (Silva & Menezes, 2005), mas para isso se faz necessário uma pergunta central que demonstre um problema a ser solucionado, esta pergunta pode conter perguntas secundárias relacionando-as com os objetivos da pesquisa (Azurduy, 2007). Neste contexto, é bom salientar que o problema de pesquisa deve conter uma questão ampla para que o estudo possa ser formulado (Creswell, 2010). A relação entre o problema de pesquisa com hipóteses também é discutida na literatura, para Dencker e Viá (2001) quando o problema de pesquisa só é viável se apresentado em sua forma hipóteses, entretanto deve-se atentar ao estado da arte para situar o problema, ou seja, o problema deve estar baseado na literatura.

Os objetivos são considerados consequências da delimitação do problema de pesquisa e devem ser elaborados de forma clara, além disso, o objetivo geral deve conter forma de ações que possam resolver o problema de pesquisa como: identificar, conhecer, estabelecer e determinar, já no caso dos objetivos específicos deve-se buscar informações que os autores precisam para alcançar o objetivo geral, ou seja, os aspectos mais detalhados a serem pesquisados (Worttrich *et al*, 2019). Percebe-se que o problema de pesquisa e os objetivos são construídos a partir da revisão da literatura que evidencia indicadores teóricos que se pretende alcançar ao responder / resolver o problema de pesquisa. Neste contexto, o problema de pesquisa da presente dissertação passa a ser a seguinte questão: será que a visão dos docentes é equivalente ao que acontece na prática no que diz respeito a administração dos programas de RSE ser de responsabilidade das RP? O trabalho com a questão foi realizado com o auxílio do Método Delphi e da Análise de Conteúdo detalhados na metodologia no capítulo 6 deste estudo. Os objetivos geral e

específicos foram elaborados de acordo com o problema de pesquisa conforme a literatura.

1.1. Objetivo Geral

- ✓ Verificar se existe consenso entre os investigadores da área de Relações Públicas e profissionais da mesma área sobre a responsabilidade da administração de programas empresariais de Responsabilidade Social, em particular, que a mesma seja uma incumbência dos departamentos de Relações Públicas.

1.1.1. Objetivos Específicos

- ✓ Atingir um consenso relativamente aos aspetos a questionar sobre a temática, quer junto da academia quer junto dos profissionais;
- ✓ Fazer com que a investigação sirva para orientar futuros profissionais de relações públicas com relação aos programas de responsabilidade social empresarial;
- ✓ Mostrar as discussões literárias e a práticas sobre a administração dos programas de responsabilidade social empresarial;
- ✓ Identificar o que é RSE na opinião dos profissionais e docentes de relações públicas, além de verificar o impacto que a RSE tem na atribuição, ou não, da gestão dos seus programas às Relações Públicas.

III. METODOLOGIA

1. Metodologia

Este capítulo será o responsável por explicar como foi realizada a investigação desde a definição da amostra, autorização dos participantes até o envio do instrumento de pesquisa que foi desenvolvido de acordo com o problema de pesquisa e com os objetivos da dissertação.

1.1. Método Delphi

O método Delphi teve a sua origem há cerca de 60 anos quando uma corporação o utilizou em estudo na área militar (Dalkey & Helmer, 1951). Desde então, o Método Delphi tem sido considerado um bom modo de pesquisa que serve tanto para previsão de propostas como para o desenvolvimento técnico e científico (Listone & Turoff, 1975). O Método Delphi é um meio para a construção de um consenso a respeito de um problema de pesquisa, e esse consenso é buscado através de uma série de questionários que podem ser qualitativos ou quantitativos. Esses questionários são entregues em várias iterações, que recebem o nome de “rondas”, para coletar dados de um painel previamente estabelecido de participantes denominados “panelistas” (Dalkey & Helmer, 1963). Esse método também é indicado para pesquisas exploratórias em áreas onde existem controvérsias, falta de clareza e debate (Yqbal & Papon-Yong, 2009). Os pesquisadores acreditam que o método Delphi é flexível podendo ser trabalhado com a maioria dos tipos de pesquisa, podendo assim ser adaptado (Galego & Bueno, 2014). O método consiste em buscar informações de um grupo de especialistas em um determinado assunto, tentando sanar as dúvidas referente ao problema de pesquisa bem como os objetivos. O método tem como instrumento de estudo um questionário que pode ser quantitativo ou qualitativo, além de possuir a característica do anonimato e *feedback* (Pereira & Alvim, 2015). De acordo com Melnyk, Lummus e Vokurka (2009), os especialistas participantes precisam ter reconhecimento e domínio na área na qual operam. Isso é de extrema importância porque para responderem a pesquisa é necessário que os participantes possuam experiência no assunto abordado (Rowe & Wright, 2011). De acordo com Akins, Tolson e Cole (2005), um pequeno número de especialistas no estudo é o suficiente para obter a fiabilidade dos resultados. Para Gordon (1994), o painel a ser trabalhado muda de tamanho de acordo com o número de especialistas participantes bem como a quantidade

de rondas, porém o autor defende que o tamanho do painel e o rigor do consenso final não podem ser estabelecidos de maneira padrão porque tudo depende do que trata a pesquisa. Isso significa que um grande painel não quer dizer necessariamente ter melhores resultados (Keeney, Hasson, & McKenna, 2011). Segundo Adler e Ziglio (1996), se os especialistas que participarem de uma pesquisa usando o método Delphi tiverem experiência no tema, então de 10 a 15 participantes já são suficientes. No entanto, menos de 10 participantes pode causar um impacto negativo na qualidade do estudo (Okoli & Pawlowski, 2004). Pode-se concluir que na literatura não há consenso sobre o tamanho adequado de painel (Akins *et al.*, 2005). O tamanho do painel está associado à capacidade do pesquisador de selecionar os especialistas e ter compreensão a respeito do tema abordado (Alarabiat & Ramos, 2019).

O método Delphi foi frequentemente utilizado em pesquisas exploratórias e descritivas, entretanto, destaca-se a característica do método Delphi que não exige proximidade entre o pesquisador e os especialistas participantes, e isso acaba permitindo que os entrevistados possam ter um pensamento independente, de forma que não seja influenciado (Dalkey & Helmer, 1963). O anonimato dos participantes é uma característica do método, o que acaba estimulando a criatividade e a honestidade, além de evitar confrontos diretos com os especialistas (Iqbal & Pipon-Young, 2009). Os especialistas que participam deste tipo de estudo não podem ser selecionados de modo aleatório, mas devem ser selecionados de modo cuidadoso com um conjunto de critérios a serem cumpridos. É de extrema importância que os participantes sejam especialistas do tema e que tenham tempo para participarem de todas as etapas, uma vez que o método Delphi pode ser demorado (Adler & Ziglio, 1996). Normalmente, os estudos com o esse método incluem de 2 a 3 rondas (Delbecq, Van de Vem & Gustafson, 1975).

Os instrumentos de estudo para o método Delphi são os questionários. As perguntas abertas na primeira ronda podem fornecer declarações de amplo alcance que podem contribuir com resultados tendenciosos, por isso alguns estudiosos defendem que a clareza das respostas influencia diretamente os resultados pelo que são recomendadas perguntas fechadas (Hsu & Sandford, 2007). Alguns autores acreditam que as perguntas abertas na primeira ronda podem ser eficazes visto que fornece liberdade para o participante se expressar e assim conseguir informações que estão além da literatura. Porém, outros autores constroem o instrumento de pesquisa usando a literatura como base

e isso permite que o estudo tenha menos rondas reduzindo tempo e despesas (Iqbal & Pippon-Young, 2009).

O fato de haver estudos com várias rondas consiste em reduzir o leque de respostas até que o “consenso” seja efetivado (Linstone & Turoff, 2002), pois atingir o consenso entre os especialistas é um requisito do método Delphi, pelo que o estudo só termina quando a mudança de opinião dos especialistas é mínima, o que, na maioria das vezes, acontece com 2 ou 3 rondas (Okoli & Pawlowski, 2004). O *feedback* que o método Delphi proporciona pode enriquecer a visão sobre os fatores empíricos ou informações teóricas que pode corrigir qualquer equívoco do participante (Dalkey & Helmer, 1963). Esse *feedback* também permite que os participantes reavaliem suas respostas das rondas anteriores fazendo eles pensarem mais a respeito do assunto (Hsu & Sandford, 2007). É importante ressaltar que os questionários são formulados de acordo com as respostas da ronda anterior (Fink-Hafner, Dagen, Doušak, Novak, & Hafner-Fink, 2019). O consenso que o método busca não significa que os especialistas devam estar de acordo em 100%, o que seria extremamente difícil de alcançar visto que cada um possui a sua opinião. O consenso Delphi normalmente varia de 55 a 100% de concordância, sendo 70% considerado o valor padrão dos estudos (Vernon, 2009). Uma das limitações do método Delphi é que a taxa de aceitação para participarem da pesquisa é muito baixa, além de ser difícil ter a garantia de que os especialistas com mais experiência da área possam estar disponíveis para participar (Alarabiat & Ramos, 2019). Outra limitação é a desistência dos especialistas em participar do estudo ou ficarem menos interessados em continuar a participar (Borg & Gall, 1983). Tal pode fazer com que os especialistas “mudem de opinião” para forçar o consenso e assim não precisar mais responder aos questionários, uma atitude que pode causar um efeito negativo nos resultados da investigação (Rowe & Wright, 1999). Uma estratégia para evitar que isso aconteça é sempre manter uma comunicação com todos os membros do painel durante todas as rondas até ao final da recolha de dados, e isso fará que os especialistas se sintam mais envolvidos com a pesquisa (Hsu & Sandford, 2007). Existe também uma falta de padrão de como interpretar e analisar os dados, e definições de consenso que sejam aceites e a maneira de selecionar dos participantes, além de ser um método demorado tanto para os especialistas como para os investigadores e isso explica a possível desistência dos participantes (Fink-Hafner *et al.*, 2019). Não obstante, vários autores defendem que o método Delphi fornece provas de validade (Landeta, 2006).

Segundo Melnyk et al (2009) a amostra deve ser composta por especialistas. Por isso incidiu que para este estudo eram necessárias duas amostras sendo a primeira os profissionais de relações públicas que já se encontram no mercado de trabalho e a segunda os docentes da área de relações públicas. Para encontrar os especialistas profissionais que participaram do estudo foi realizada uma busca no *site* da APECOM (Associação portuguesa das empresas de conselho em comunicação e relações públicas) que é uma associação fundada no ano de 1989 e é constituída com empresas consultoras de comunicação e relações públicas em Portugal (APECOM, 2020). A escolha da associação APECOM, como modo de busca da metade da amostra, se dá pelo fato de ser uma associação com empresas de consultoria, logo são especialistas na área cumprindo assim o requisito do método Delphi. É importante ressaltar que essas empresas, sendo consultoras, são responsáveis por identificar e solucionar possíveis problemas, por isso acredita-se que há um posicionamento por parte delas com relação a administração dos programas de RSE. A busca da amostra composta pelos docentes foi realizada através uma pesquisa nos *sites* de várias universidades que tinham as relações públicas em sua grade curricular, além do cuidado em escolher universidades de diferentes regiões do país, com isso pode-se deduzir que a amostra foi por conveniência.

No presente estudo, o Método Delphi foi realizado em duas rondas, isso porque na maioria das vezes que o método é aplicado o consenso acontece entre duas a três rondas (Okoli & Pawlowski, 2004). O instrumento de estudo para as duas rondas do método Delphi foram questionários com abordagem qualitativa. A escolha dessa abordagem se dá por fornecer dados que auxiliam na compreensão detalhada das atitudes, crenças, motivação, valores e comportamentos sociais (Gaskell, 2002). Os questionários tiveram também uma natureza exploratória porque proporciona uma visão geral a respeito de um determinado assunto buscando padrões, já que a pesquisa exploratória tem como característica buscar conhecer profundamente o tema a ser estudado de maneira que fique mais claro (Collis & Hussey, 2005). Além disso, a pesquisa exploratória busca esclarecer as consequências e causas de um fenômeno (Richardson, 1989).

Na primeira ronda, os instrumentos de pesquisa foram dois questionários, um para cada grupo da amostra, estruturados com perguntas abertas e disponibilizados na plataforma *google forms*. Os *links* desses questionários foram enviados por *e-mail*. No momento em que os dados foram analisados, a segunda ronda foi executada. A segunda

ronda, assim como a primeira, também teve como instrumento de pesquisa um questionário elaborado na plataforma *google forms*, porém foi desenvolvido de acordo com as respostas fornecidas na primeira ronda (Fink-Hafner *et al.*, 2019), logo a segunda ronda teve como objetivo obter o nível de concordância entre as respostas. Neste caso, o mesmo questionário foi enviado para ambas as amostras com *links* distintos para diferenciar as respostas e assim ter uma melhor análise dos dados. Após esse procedimento, a investigação estava quase terminada e restava discutir os dados e assim concluir o estudo. É importante ressaltar que todos os resultados fornecidos pelos questionários foram tabulados e apresentados na investigação, seja na primeira ou na segunda ronda.

Segue abaixo a estrutura de como funcionou a aplicação do Método Delphi nesta investigação.

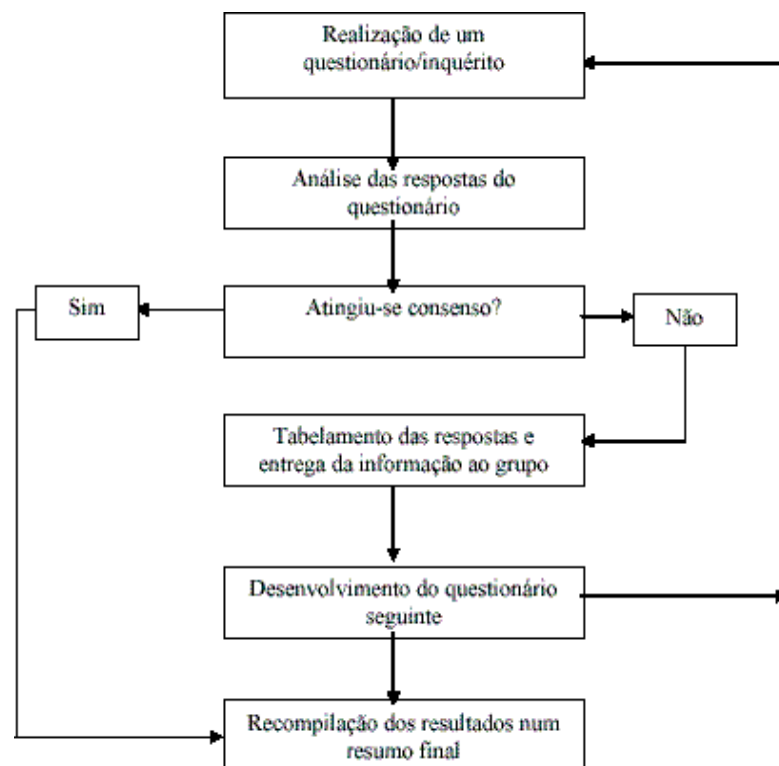


Figura 6: Método Delphi de Wright e Giovinazzo, 2000

1.1.1. Primeira Ronda

A recolha dos dados da primeira ronda teve início no dia 13/05/2020, data em que

foi enviado *e-mails* convidando as amostras a participarem do estudo (ver anexos C e E). No corpo deste *e-mail* os participantes eram informados do que tratava o estudo bem como da garantia de anonimato no tratamento dos dados. Os questionários foram elaborados através da plataforma *google forms* e teve o seguinte endereço eletrónico para os docentes: <https://forms.gle/m9AnD1NhNMwGPN8u6> (ver anexo D) e para os profissionais: <https://forms.gle/MBREssuKkh2KJZDX9> (ver anexo B). No primeiro contato com a amostra, o *e-mail* solicitava que o remetente indicasse o profissional/docente mais indicado para responder o questionário, isso porque os profissionais foram coletados do *site* da APECOM e muitas empresas tinham como contato um *e-mail* de atendimento de carácter geral. No caso dos docentes, o contato foi estabelecido através dos coordenadores de curso (Relações Públicas, Publicidade, Comunicação Organizacional e Comunicação Empresarial) por não ser possível identificar quem eram os responsáveis pela área de leção de responsabilidade social empresarial e/ou relações públicas. No *e-mail* e na primeira página do questionário os participantes foram informados do que tratava o estudo, bem como seus grupos de amostra, foram fornecidos os contatos (telefónico e *e-mail*) caso o participante precisasse de maiores esclarecimentos e de uma forma introdutória como funciona o Método Delphi, assim os participantes ficaram informados que haveria mais um questionário no mês seguinte.

Ambos os questionários da primeira ronda foram compostos por 10 perguntas abertas onde o participante teria que redigir as respostas. Não foi solicitado em nenhum dos questionários dados pessoais, nem outros dados descritivos do respondente. É importante ressaltar que todas as respostas eram obrigatórias. A amostra pretendida inicialmente era de 15 participantes sendo selecionados exatamente os 15. Porém, por causa da dificuldade de resposta, a amostra foi estendida para 38 nos mesmos termos do início, e mesmo assim foi necessário o envio de um *e-mail* de reforço ressaltando da importância do estudo para as organizações (ver anexos F e G). Esse *e-mail* de reforço foi enviado para toda a amostra no dia 28/05/2020.

1.1.2. Segunda Ronda

Na segunda ronda do Método Delphi, o questionário foi constituído com base nas respostas obtidas na primeira, porém essa etapa do estudo teve como objetivo a recolha

do nível de concordância a respeito das temáticas abordadas. Nesta etapa do estudo foi utilizada a mesma amostra da anterior totalizando 38 convidados entre docentes e profissionais que trabalham na área de relações públicas. O instrumento de estudo foi um questionário produzido em um prazo de 20 dias e disponibilizado na plataforma *Google Forms* e serviu para ambas as amostras. Este questionário teve um total de 10 perguntas todas de caráter qualitativo e fechadas, ou seja, o questionário era composto por questões de múltipla escolha e com recurso a uma escala *Likert* (ver anexo H) com o objetivo de encontrar um nível de concordância entre os panelistas. É importante ressaltar que não foi solicitado nenhum dado descritivo com o intuito de identificação da autoria da resposta.

No dia 23/06/2020 foi enviado o *e-mail* de convite para que os docentes e os profissionais participassem da segunda ronda (ver anexo I e J). Neste *e-mail*, a autora foi identificada e também foi esclarecido sucintamente como funciona o método do estudo e que o questionário em anexo foi elaborado com base nas respostas do anterior com o propósito de obter um nível de concordância. No mesmo *e-mail* é lembrado o anonimato dos participantes bem como a participação ser voluntária e evidenciado que se tratava da última etapa da recolha de dados. Como mencionado anteriormente foi realizado o mesmo questionário para as duas amostras, porém para uma melhor compreensão dos resultados o instrumento de pesquisa foi enviado com *links* diferentes. Assim, ficou mais fácil identificar se tal resposta provém de um docente ou de um profissional, o *link* do questionário para os profissionais foi: <https://forms.gle/CgTVzgo32bMWtN9p8> e o *link* dos docentes foi: <https://forms.gle/i6hDtwug9HhptrQV6>. O *e-mail* de reforço foi enviado 20 dias após o convite de participação, especificamente no dia 13/07/2020. Neste *e-mail* a autora novamente se apresentou e voltou a solicitar a colaboração no estudo (ver anexo K e L). Houve uma melhora na quantidade das respostas, porém ainda não tinha alcançado a meta de 15 participantes, e por ser a última etapa do estudo era necessário conseguir alcançar o nível de concordância entre as amostras, por isso após dez dias do primeiro *e-mail* de reforço foi indispensável o envio de mais um e último *e-mail* de reforço, sendo enviado no dia 23/07/2020 (ver anexos M e N). Este *e-mail* foi semelhante aos anteriores, porém obteve melhores resultados, isso porque através deste contato foi possível ultrapassar a meta de 15 participantes e assim analisar o nível de concordância da amostra cumprindo o objetivo geral do estudo que é verificar se a visão dos docentes de relações públicas a respeito de quem deve administrar os programas de responsabilidade social

empresarial condiz com a visão dos profissionais que atuam no terreno, mas especificamente os profissionais que trabalham em empresas de consultoria, ou seja, empresas de comunicação que provavelmente dão esse tipo de informação aos seus clientes.

1.2. Análise de Conteúdo

Há relatos de que a análise de conteúdo (AC) tem utilização desde as primeiras tentativas de interpretar os livros considerados sagrados, porém o método em si só foi sistematizado como um método de investigação em meados de 1915 por Leavell nos Estados Unidos que tinha como objetivo identificar o comportamento e estratégia de outros países através de sua imprensa e propaganda (Silva & Fossá, 2015). Anos mais tarde, em meados dos anos 40 - 50 o método começa a ganhar definição com Berelson auxiliado por Lazarsfeld, porém somente no ano de 1977 a obra de Bardin foi publicada, "*Analyse de contenu*", o que fez com que esta análise ganhasse popularidade e que servisse de orientação até os dias de hoje (Câmara, 2011). A análise de conteúdo é utilizada em várias áreas como na comunicação, administração, *marketing*, relações internacionais entre outras, também é muito empregada em pronunciamentos políticos, ou seja, serve para interpretar qualquer tipo de comunicação seja verbal ou não (Caetano & Carlomagno, 2016). Para Godoy (1995) a AC, e segundo a perspectiva de Bardin, pode ser aplicada quando o pesquisador deseja compreender as características, modelos e estruturas que estão além dos fragmentos da mensagem transmitida. Se o objetivo do estudo for qualificar as experiências e percepções das pessoas, objeto e/ou fenômeno esse método também pode ser uma boa ferramenta (Bardin, 1977). A AC é um método que pode ser usado para pesquisas qualitativas e quantitativas sendo ambas analisadas de modos diferentes. Quando se trata de dados quantitativos pode-se contar com o avanço da tecnologia, isso porque as análises atualmente podem ser realizadas através de um *softwares* estatísticos, além de testes de hipóteses, estatística descritiva e multivariada que ajudam nos processos de organização e codificação dos dados (Silva & Fossá, 2015), além de auxiliar nos métodos estatísticos e para localizar distinções (Caetano & Carlomagno, 2016). O método realizado através de procedimentos sistêmicos que faz levantamento de indicadores que podem ser quantitativos ou qualitativos permitindo assim a realização de inferências de

acontecimentos (Cavalcante, Calixto, & Pinheiro, 2014). Essa tática auxilia para analisar diferentes fontes de conteúdo verbais e não verbais com a intenção de ultrapassar as incertezas e descobrir o que é indagado, o que faz que com que a análise de conteúdo esteja sendo muito desenvolvida tendo em vista o aumento de publicações por ano, isso vem acontecendo porque o método vem sendo utilizado em diversas áreas de atuação o que não acontecia no início de sua aplicação (Silva & Fossá, 2015). Entretanto os estudos de caráter qualitativo têm ganhado notoriedade em temas como comportamento organizacional, administração e estudos exploratórios (Mozzato & Grzybovski). É importante ressaltar que embora o avanço da utilização do método seja alta muitos pesquisadores têm usado a AC de forma errada e muitas vezes equivocada por não seguirem as etapas e recomendações da autora Bardin (Cavalcante et al., 2014).

A análise de conteúdo não tem como requisito um número determinado de elementos de amostra, porém alguns autores recomendam que haja a saturação de informações como critério, sendo esse um recurso necessário para a delimitação do investigador. Assim será possível sintetizar as técnicas: análise categorial ou temática, análise de avaliação ou representacional, análise de enunciação, análise de expressão, análise de associações ou relações, análise do discurso, análise sintática ou léxica, análise longitudinal ou transversal, análise particular ou geral, análise dimensional, dentre outras, e isso dependerá dos objetivos do estudo. Como esperado, a utilização de cada técnica acima entrega diferentes resultados, possibilitando um conhecimento mais amplo sobre o objeto de estudo (Câmara, 2011). Com isso, pode-se deduzir que a quantificação não é o eixo da AC e sim a profundidade do olhar investigativo (Cavalcante et al., 2014).

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo possui três fases fundamentais: pré análise, exploração do material e tratamento dos dados (inferência e interpretação). Segundo Oliveira (2008), a etapa da pré-análise consiste na leitura e construção do universo a ser estudado, ou seja, é a construção do chamado *corpus* que tem como critério a exaustividade (esgotamento de leitura, sem omitir nada), a representatividade (separar os temas que serão trabalhados em categorias), a exclusividade ou homogeneidade (um componente só pode estar em uma única categoria), objetividade (os dados retirados da literatura devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por meio das mesmas técnicas e a recolha dos dados feita por indivíduos semelhantes) e a pertinência ou adequação (adequar com os objetivos do estudo). Ainda

nesta etapa o pesquisador, com o respaldo e exploração exaustiva da literatura, pode levantar hipóteses que servirão de indicador para fundamentar a interpretação dos resultados na fase final da investigação. De acordo com a autora Rosana Câmara (2007) a preparação do material da pré-análise se faz por entrevistas e artigos recortados e depois inicia-se uma leitura flutuante com o objetivo de separar as categorias de acordo com os indicadores (questões e hipóteses trabalhadas), isto é, os componentes que se repetem com uma certa frequência podem indicar a existência de uma categoria ou modalidade para ser registrado nos dados, dessa forma o *corpus* da primeira fase da análise de conteúdo fica concretizada.

Concluída a primeira fase da AC, segue para a segunda fase que é a exploração do material que consiste na codificação dos recortes para registro, onde são estabelecidas normas de classificação, contagem e agregação de informações, o que vai permitir agrupar um maior número de referências à custa de um esquema o que facilita na correlação de acontecimentos e assim ordená-los. Os textos e entrevistas que serão analisadas devem ser categorizadas com palavras-chave para melhor identificação, neste processo procura-se além de compreender o sentido da fala dos entrevistados buscar outra mensagem ou significação isso porque a AC tem como finalidade tirar o máximo de informações possíveis (Silva & Fossá, 2015). Para Minayo (2007) o processo de exploração do material reduz o texto e as expressões que são significativas para uma melhor compreensão. Contudo, é necessário que todas essas etapas sirvam para uma reflexão crítica e que não fique limitada à exaltação cega do método (Cavalcante *et al.*, 2014). De acordo com Gaskell (2002), o fornecimento de uma descrição rica em detalhes serve tanto para a pesquisa da qual foi destinada como para futuras. Para Bardin (2011), as categorias podem ser feitas a priori ou posteriori a coleta de dados, porém devem possuir algumas normas: exclusão-mútua (cada elemento só pode existir em uma única categoria), homogeneidade (separadas em diferentes categorias para que cada uma seja homogênea) e pertinência (as categorias devem ser realizadas de acordo com as intenções do pesquisador).

O tratamento dos dados, inferência e interpretação é a terceira e última fase da análise de conteúdo. Essa fase consiste em captar e interpretar os conteúdos do material recolhido durante o estudo. Nesta fase é realizada uma análise comparativa através da justaposição das categorias evidenciando os tópicos semelhantes e diferentes (Silva & Fossá, 2015). É importante ressaltar que durante a interpretação dos dados nesta última

fase é necessário retornar atentamente aos marcos teóricos da investigação para ter um embasamento e perspectivas relevantes do estudo (Câmara, 2011). Contudo, não se pode concluir a AC sem ter rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, e isso exige do pesquisador dedicação, disciplina, tempo, paciência, um certo grau de intuição, criatividade, imaginação, rigor e ética que é um princípio essencial. Além disso, as observações do analista possuem cunho que enriquece a análise do material (Silva & Fossá, 2015). Após essas etapas conclui-se assim a análise de conteúdo, lembrando que embora seja necessário seguir essas três fases (pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados) para não haver erros na aplicação do método, há variações no modo de conduzi-las, e isso dependerá do pesquisador e do seu objetivo de estudo (Câmara, 2011).

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. Resultados

Este capítulo apresenta os resultados da primeira e segunda ronda do Método Delphi e a justificativa do questionário da segunda ronda que foi elaborado de acordo com as respostas da primeira ronda conforme a característica do método. Vale ressaltar que para elaborar o instrumento de estudo da segunda ronda foi necessário a aplicação da Análise de Conteúdo.

1.1. Resultados da Primeira Ronda

As amostras do estudo foram profissionais que se encontram no mercado de trabalho e docentes, ambos da área de Relações Públicas. Os especialistas profissionais que participaram no estudo foram encontrados no *site* da APECOM e a busca pelos docentes foi através dos *sites* das universidades que tinham as RP em sua grade curricular.

O Método Delphi foi executado e foram realizadas duas rondas. No entanto, a primeira ronda não pode ser considerada como um resultado final visto que ainda não foi alcançado o consenso que é característica do método como menciona a literatura (Okoli & Pawlowski, 2004), ainda que haja respostas semelhantes. Como mencionado anteriormente, na primeira ronda foram efetuados dois questionários, um para cada segmento da amostra. No total, os questionários da primeira ronda foram respondidos por 7 participantes, sendo 4 profissionais e 3 docentes. De acordo com os autores Okoli e Pawlowski (2004) um estudo com o método Delphi com menos de 10 participantes pode causar efeitos negativos nos resultados, contudo, é importante ressaltar que o estudo foi realizado durante o contexto da pandemia do covid-19 e no momento de inúmeras incertezas, esses fatores podem ter sido determinantes no total de respostas obtidas na primeira ronda. Os questionários da primeira ronda foram elaborados tendo como base a primeira fase da Análise de conteúdo, denominada pré análise, que consiste em pesquisar o máximo possível a respeito do tema na literatura, extrair as indagações mais importantes e assim construir o instrumento de coleta de dados (Silva & Fossá, 2015). Com base nisso, as perguntas da primeira ronda do método foram dissertativas para que os participantes tivessem total liberdade em suas respostas. Com as respostas coletadas na primeira ronda foi possível realizar as duas últimas fases da Análise de Conteúdo: explorar o material e tratamento dos dados (inferência e interpretação), e assim montar o novo questionário que

foi o instrumento usado na segunda ronda do método Delphi.

1.1.1. Resultados da Primeira Ronda – Painei dos Profissionais

A presente dissertação de mestrado tem como um dos objetivos específicos mostrar as relevantes discussões que surgem da literatura e as práticas sobre a administração dos programas de responsabilidade social empresarial, e para isso foi necessário entender o que a amostra entende por RSE no contexto das organizações contemporâneas. No painel dos especialistas, os profissionais de um modo geral foram sucintos em suas respostas, resumindo a definição de RSE como bem-estar social e cidadania corporativa. Os panelistas também argumentaram dizendo que é muito difícil perceber quais são as expectativas da sociedade por isso é necessário que haja uma preocupação com cada pilar da sustentabilidade dentro das organizações, tendo um plano de negócio que os componha.

Visando sanar o objetivo geral do presente estudo o painel dos profissionais determinou que quem deve gerir os programas de responsabilidade social empresarial são os profissionais de relações públicas e de comunicação, como mostra o Quadro 1.

Quem Deve Gerir os Programas de Responsabilidade Social Empresarial na Visão dos Profissionais	
Gerência	Panelistas
Comunicação	1
Relações Públicas	1
Comunicação e Relações Públicas	2
Outros: a RSE não pode depender das RP.	1

Quadro 3: Quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial na Visão dos Profissionais (1ª Ronda)

Pode-se perceber que os panelistas consideram a comunicação fundamental na administração dos programas de RSE, e que a escolha do profissional para administrar as

ações de responsabilidade social se dá tanto pela empresa contratante como também pelas consultorias das agências de comunicação do país, isso acontece porque de acordo com 3 dos 4 especialistas profissionais há muitas semelhanças entre os conceitos da RSE e das RP, como por exemplo o relacionamento com o público, legitimação da imagem corporativa e formação da opinião pública. No entanto, 1 dos panelistas reforçou que a responsabilidade social não pode depender das relações públicas, e que a prioridade deve ser a RSE. É importante ressaltar que os panelistas declararam que as ações de responsabilidade social quando são implementadas de modo satisfatório podem trazer mais-valias para as organizações como um bom ambiente de trabalho e consequentemente maior produtividade, apreço da comunidade e boa reputação, no entanto, a amostra evidenciou que a responsabilidade social não é o único meio de se conseguir boa reputação e vantagem competitiva, segundo os profissionais, isso depende de cada organização.

Os relatórios de sustentabilidade e documentos similares são considerados importantes na visão de grande parte da amostra, 3 dos 4 profissionais acreditam que as empresas que têm a responsabilidade social implementada devem publicar os relatórios para que haja transparência com os *stakeholders*, enquanto o outro participante da amostra dos profissionais acredita que esses documentos não causam grande impacto e que existem outras formas de divulgação desses resultados. Nessa mesma vertente, os profissionais ressaltaram a importância da comunicação bidirecional para se obter um *feedback* como forma de favorecer o diálogo, saber as expectativas do público, além de manter e preservar o relacionamento dos *stakeholders* com a organização. Com os resultados foi possível realizar a segunda e terceira fase da Análise de Conteúdo que consiste em explorar o material e tratamento dos dados (inferência e interpretação), e assim separar as categorias e as subcategorias (Silva & Fossá, 2015) que serviu como base para a elaboração do instrumento de pesquisa da segunda ronda do método Delphi.

1.1.2. Resultados da Primeira Ronda – Painel dos Docentes

No questionário do painel dos docentes havia uma pergunta que solicitava a definição da responsabilidade social empresarial, e os docentes a definiram como cidadania corporativa e capacidade ética, proativa e integrada das organizações. Entretanto, os panelistas docentes, assim como os profissionais, afirmaram ser difícil entender quais são

de fato as expectativas da sociedade com relação a RSE, e quando as organizações conseguem descobrir quais são essas expectativas é necessário incorporá-las nas ações estratégicas da organização para assim conseguir uma sociedade mais justa e negócios mais prósperos, ou seja, as expectativas da sociedade devem fazer parte do ADN empresarial. A respeito da administração dos programas de responsabilidade social, os docentes assim como a amostra dos profissionais evidenciaram a importância da comunicação e das relações públicas nesse processo, como mostra o Quadro 4.

Quem Deve Gerir os Programas de Responsabilidade Social Empresarial na Visão dos Docentes	
Gerência	Panelistas
Equipe multidisciplinar na qual faz parte a comunicação	1
Administração estratégicas de comunicação	1
Relações Públicas	1

Quadro 4: Resultado: quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial de acordo com o Painel dos Professores (1ª Ronda)

Pode-se perceber que a amostra dos docentes demonstrou que a comunicação e as relações públicas devem estar presentes na administração das ações dos programas que envolvem a responsabilidade social empresarial.

A relação entre os conceitos de responsabilidade social e as relações públicas também foi pauta da primeira ronda para os panelistas docentes, onde a amostra evidenciou que a habilidade de comunicação é importante tanto para as relações públicas quanto para a RSE porque essa habilidade que facilita o bom relacionamento com os públicos, por isso na visão dos panelistas, há coerência entre os dois conceitos. É importante ressaltar que de acordo com os panelistas, a implementação da RSE traz mais-valias para as organizações como: melhoria no relacionamento, fidelização, empatia e

confiança dos *stakeholders*, principalmente se a organização divulga relatório de sustentabilidade ou documento similar. Além disso, os panelistas afirmaram que embora haja mais-valias com a implementação da RSE nas empresas o fator mais importante que é a ética deve estar presente independente da responsabilidade social, isso porque a ética é o principal motivo para uma boa reputação organizacional. Para os panelistas são muitos os desafios para implementar de forma eficaz a responsabilidade social empresarial, um dos mais comentados foi de colocar os conceitos da RSE no ADN das organizações. O conceito da negligência também foi apontado como um desafio pelos docentes já que consideram difícil gerir os programas de forma efetiva sem que haja falhas. Entretanto, foi apontada uma possibilidade de lucro rápido com as ações visto que esses programas agradam os *stakeholders*.

Os docentes confirmaram que durante as ministrações das aulas para os futuros profissionais de relações públicas os conteúdos programáticos são lecionados com enfoques privilegiados como a cidadania corporativa, sendo citado como fundamental para o curso, ética, reputação, critérios legais e proativos. Dentre os temas a comunicação bidirecional simétrica foi identificada como muito importante pelos panelistas, isso porque esse tipo de comunicação permite que o profissional de RP possua um *feedback*, o que ajuda na elaboração dos projetos da responsabilidade social empresarial. Os resultados obtidos na primeira ronda dos panelistas docentes também passaram pela segunda e terceira fase da Análise de Conteúdo: explorar o material e tratamento dos dados (inferência e interpretação) (Silva & Fossá, 2015), o que possibilitou a elaboração do questionário que foi utilizado para a coleta de dados da segunda ronda do método Delphi. É importante evidenciar que a AC identificou semelhanças nos resultados obtidos pelos dois grupos de panelistas por isso foi possível elaborar o mesmo instrumento de coleta de dados para ambas as amostras e assim verificar uma possibilidade de chegar a um consenso que é a característica do método Delphi (Okoli & Pawlowski, 2004). Vale ressaltar que os questionários foram elaborados através do *google forms* com *links* diferentes para cada amostra com o objetivo distinguir os resultados e assim poder analisá-los.

1.2. Resultados da Segunda Ronda

O Método Delphi na presente dissertação de mestrado teve duas rondas, onde a

primeira serviu para coletar os dados com perguntas dissertativas, já na segunda ronda foi utilizado no instrumento de coleta de dados uma escala de *Likert* com o objetivo de identificar o nível de concordância entre as duas amostras (Anexo H), e consequentemente chegar a um consenso que é uma característica do método Delphi como já mencionado. É importante destacar que os questionários da segunda ronda foram elaborados de acordo com a análise de conteúdo da primeira ronda, nesse contexto, as categorias separadas na exploração do material (2ª fase da AC) formaram as perguntas e as subcategorias identificadas na inferência e interpretação (3ª fase da AC) formaram as respostas do nível de concordância da escala de *Likert*. Os níveis de concordância foram divididos em 5 na escala de *Likert*, sendo separados em: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo parcialmente), 3 (Não concordo nem discordo), 4 (Concordo parcialmente) e 5 (Concordo totalmente). Na segunda ronda a meta inicial de conseguir 15 respostas foi ultrapassada pois 16 participantes responderam os questionários, sendo 10 docentes e 6 profissionais.

1.2.1. Resultados da Segunda Ronda – Painel dos Profissionais

A primeira categoria da análise de conteúdo se formou em uma pergunta a respeito da responsabilidade social, as subcategorias foram analisadas para determinar um nível de concordância dos panelistas. A subcategoria que afirmava que o desenvolvimento de programas que são bons para a sociedade passa a ser bom para os negócios, 50% dos panelistas profissionais concordaram totalmente alcançando o nível 5 de concordância. Outra subcategoria mencionava que a busca por objetivos sociais fortalece a capacidade de obter lucro justo, o nível de concordância foi o 4 (concordo parcialmente) com 67% da amostra. Além disso, na subcategoria que dizia que a empresa que é socialmente responsável durante muito tempo passa a ser mais credível junto ao público atingiu um total de 100% dos panelistas no nível de concordância 5 (concordo totalmente). A subcategoria que afirmava que a administração deve agir de forma consciente visando o interesse do público e não apenas quando for conveniente obteve nível 5 (concordo totalmente) com 84% dos panelistas, como mostra o Quadro 5 abaixo.

Subcategorias	Nível de concordância
A importância de desenvolvimento de programas que são bons para a sociedade passa a ser bom para os negócios.	Nível 5 (concordo totalmente) 50%
A busca de objetivos sociais fortalece a capacidade de obter lucro justo.	Nível 4 (concordo parcialmente) 67%
A empresa que é socialmente responsável durante muito tempo passa a ser mais credível junto ao público.	Nível 5 (concordo totalmente) 100%
Uma organização socialmente responsável deve agir de forma consistente visando o interesse do público e não apenas quando for conveniente fazê-lo	Nível 5 (concordo totalmente) 84%

Quadro 5: Nível de Concordância da Categoria Responsabilidade Social Empresarial (Painel: Profissionais/2ª Ronda)

Com relação as funções das relações públicas, os níveis de concordância alcançados foram altos, tendo como base o nível 5 (concordo totalmente), muitas vezes contando com o total de 100% da amostra como é o caso das subcategorias: as RP estabelecem a comunicação entre a organização e os seus *stakeholders*, o profissional deve estar atento e compreender as mensagens transmitidas pelos públicos e concorrentes, transmitir mensagens sem ruído e as RP devem se preocupar com a reputação organizacional. Todavia, houve subcategorias que teve 50% de aprovação da amostra, os profissionais consideraram o nível de concordância 4 (concordo parcialmente), como foi o caso das subcategorias: as RP devem direcionar os públicos a serem ativos como voluntários nos programas dinamizados pelas organizações e as RP deve direcionar o público interno a contribuir com a organização.

Com o intuito de fazer um confronto entre o posicionamento dos profissionais e dos docentes para verificar se a visão de um condiz com a do outro, a próxima categoria abordou uma das principais interrogativas da presente dissertação que foi: “Quem deve gerir os programas de responsabilidade social empresarial?”. Nesse caso, os panelistas profissionais colocaram muita importância nas relações públicas como mostra o Quadro 6.

Subcategorias	Nível de concordância
Administração	0%
Direção de comunicação	33%
Relações Públicas	67%
Outro	0%

Quadro 6: Nível de concordância da Categoria: quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial (Painel: Profissionais/2ª Ronda)

A relação entre a RSE e as RP foi abordada no questionário da segunda ronda como uma categoria. Nessa etapa da coleta de dados, os panelistas concordaram com 100% da amostra nas subcategorias que afirmavam: a RSE e as RP devem agir como as consciências das empresas e cabe as RP estar atenta as mudanças da sociedade para um melhor gestão da RSE. No entanto, nas outras subcategorias receberam aprovação de 84% conforme o Quadro 7 ilustra.

Subcategorias	Nível de concordância
Os profissionais de RP devem trabalhar arduamente para assegurar que a RSE não seja usada para ocultar a má conduta corporativa.	5 (concordo totalmente) 84%
Cabe as agências de comunicação orientar as empresas de quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial.	4 (concordo parcialmente) 84%
A RSE assim como as RP deve ter como objetivo melhorar a reputação corporativa.	5 (concordo totalmente) 84%
A RSE e as RP devem agir como as consciências das empresas.	5 (concordo totalmente) 100%
Cabe as RP estar atenta as mudanças da sociedade para uma melhor gestão dos programas de RSE.	5 (concordo totalmente) 100%

Quadro 7: Nível de concordância da categoria: relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas (Painel: Profissionais/2ª Ronda)

Os assuntos que envolvem a comunicação da responsabilidade social foram abordados como uma categoria da análise de conteúdo na segunda ronda com a intenção de encontrar os níveis de concordância. A comunicação unidirecional que acontece com a publicação de relatórios de sustentabilidade e documentos similares não apareceu como um instrumento valorizado por parte dos panelistas chegando a 50% o nível 1 (discordo totalmente). Por outro lado, a comunicação bidirecional que é a comunicação que possui um feedback chegou a ter 67% de aprovação do nível 5 (concordo totalmente). No que se refere a subcategoria que afirma que o retorno que as organizações podem ter com a RSE depende da comunicação, 67% da amostra dos profissionais concordou parcialmente classificando como nível 4, como ilustra o seguinte Quadro 8.

Subcategorias	Nível de concordância
A comunicação unidirecional realizada com a publicação de relatórios de sustentabilidade e documentos similares é suficiente.	1 (discordo totalmente) 50%
A comunicação bidirecional é de extrema importância para a RSE visto que possui um <i>feedback</i> .	5 (concordo totalmente) 67%
O retorno que as empresas podem ter com a implementação da RSE depende da comunicação.	4 (concordo parcialmente) 67%

Quadro 8: Nível de concordância da categoria: comunicação da Responsabilidade Social Empresarial (Painel: Profissionais/2ª Ronda)

O retorno que as organizações podem ter com as relações públicas a frente dos programas de responsabilidade social também foi uma categoria da segunda ronda a ser analisada. O nível de concordância 5 (concordo totalmente) foi alcançado com 100% na subcategoria melhor reputação. Entretanto, houve um nível de concordância 1 (discordo totalmente) de 100% da amostra que afirmava que não há retorno para as empresas

quando um profissional de RP fica à frente da RSE. O voluntariado aumenta quando há gestão dos RP segundo os profissionais da amostra, isso porque na subcategoria em questão contou com 67% com o nível de concordância 5 (concordo totalmente).

Subcategorias	Nível de concordância
Melhor reputação	5 (concordo totalmente) 100%
Apreço da comunidade e opinião pública.	5 (concordo totalmente) 67%
Vantagem competitiva.	4 concordo parcialmente) 67%
Alcance de diversos públicos.	5 (concordo totalmente) 67%
Não há retorno.	1 (discordo totalmente) 100%

Quadro 9: Nível de concordância da categoria: retorno com as Relações Públicas a frente da Responsabilidade Social Empresarial (Painel: profissionais/2ª Ronda)

A importância das temáticas sobre a relação entre a responsabilidade social empresarial e as relações públicas também formaram uma categoria que mostrou um resultado em sua maioria homogêneo como mostra o Quadro 10.

Subcategorias	Nível de concordância
Cidadania Corporativa.	5 (concordo totalmente) 100%
Critérios legais, éticos e proativos.	5 (concordo totalmente) 100%
Responsabilidade Social e Comunicação Interna.	5 (concordo totalmente) 100%
Responsabilidade Social e Cultura Organizacional.	5 (concordo totalmente) 100%
Indicadores de Sustentabilidade.	5 (Concordo totalmente) 84%

Quadro 10: Nível de concordância da categoria: importância das temáticas sobre a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas (Painel: Profissionais/2ª Ronda)

A primeira subcategoria foi o conteúdo cidadania corporativa onde alcançou um total 100% no nível 5 (concordo totalmente), nota-se que o mesmo aconteceu com os outros conteúdos: critérios legais, éticos e proativos, RSE e comunicação interna e RSE e cultura organizacional. Todavia, na subcategoria indicadores de sustentabilidade teve uma pequena alteração, 84% da amostra concordou totalmente com a importância da temática.

1.2.2. Resultados da Segunda Ronda – Painel dos Docentes

A primeira categoria da análise de conteúdo que se formou em uma pergunta tinha como objetivo verificar o nível de concordância a respeito de afirmações sobre a responsabilidade social empresarial de acordo com a visão dos docentes da área de relações públicas. As subcategorias que tiveram um alto nível de concordância foram a importância de desenvolvimento de programas que são bons para a sociedade passa a ser bom para os negócios, a busca de objetivos sociais fortalece a capacidade de obter lucro justo e a empresa que socialmente responsável durante muito tempo passa a ser mais credível junto ao público. Nessa mesma indagação pode-se notar que nem todas as subcategorias foram de acordo com o posicionamento dos especialistas, como mostra o

quadro abaixo.

Subcategorias	Nível de concordância
A importância de desenvolvimento de programas que são bons para a sociedade passa a ser bom para os negócios.	Nível 5 (concordo totalmente) 70%
A busca de objetivos sociais fortalece a capacidade de obter lucro justo.	Nível 5 (concordo totalmente) 70%
A empresa que é socialmente responsável durante muito tempo passa a ser mais credível junto ao público.	Nível 5 (concordo totalmente) 90%
As empresas socialmente responsáveis acreditam que vão angariar mais clientes.	Nível 4 (concordo parcialmente) 60%

Quadro 11: Nível de concordância da categoria: Responsabilidade Social Empresarial (Painel: Docentes/2ª Ronda)

Com relação as afirmações sobre as funções dos profissionais de Relações Públicas, 90% dos docentes atingiram o nível de concordância 5 (concordo totalmente) na subcategoria: as Relações Públicas devem se preocupar em transmitir mensagens que não haja ruídos e desencontro com seus públicos. Entretanto, o nível de concordância 5 da escala *Likert* diminui para 80% na subcategoria que afirma que cabe as Relações Públicas direcionar o público interno a contribuir com a organização. O nível de concordância 5 diminui mais 10% na subcategoria que declara que cabe as RP estabelecer de forma planejada um contínuo entendimento sobre os públicos com o objetivo de ter previsões, ficando com 70% como mostra o Quadro 12.

Subcategorias	Nível de concordância
As Relações Públicas devem se preocupar em transmitir mensagens que não haja ruídos e desencontros com os seus públicos.	Nível 5 (concordo totalmente) 90%
Cabe as Relações Públicas direcionar o público interno a contribuir com a organização.	Nível 5 (concordo totalmente) 80%
Cabe as Relações Públicas estabelecer uma forma planejada um contínuo entendimento sobre os públicos com o objetivo de ter previsões.	Nível 5 (concordo totalmente) 70%

Quadro 12: Nível de concordância da categoria: Relações Públicas (Painel: Docentes/2ª Ronda)

Para atingir o objetivo geral e conseguir verificar se a visão dos docentes de relações públicas condiz com a dos profissionais que atuam no terreno sobre quem deve gerir os programas de responsabilidade social, foi necessário perguntar na segunda ronda a mesma indagação para constatar um consenso ou a falta dele, contudo, é necessário destacar que as opções de resposta foram compostas por subcategorias da análise de conteúdo realizada na primeira ronda Delphi. Neste contexto, percebe-se que os docentes confirmaram a importância da comunicação nas ações da RSE, porém apenas 40% da amostra acredita que os profissionais de RP sejam os mais indicados para administrar os programas, 30% afirmaram que a direção de comunicação que deve gerir esses programas, mas não necessariamente um profissional de relações públicas e 30% defenderam que o profissional adequado é o administrador, como mostra o Quadro 13.

Quem deve gerir os programas de RSE?	Nível de concordância (docentes)
Administração	30%
Direção de comunicação	30%
Relações Públicas	40%
Outro	0%

Quadro 13: Nível de concordância da categoria: quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial
(Painel: Docentes/2ª Ronda)

A relação entre a responsabilidade social empresarial e as relações públicas também foram abordadas na segunda ronda Delphi como uma categoria. Os panelistas concordaram totalmente com a subcategoria que consistia que os profissionais de RP deviam estar profundamente envolvidos em ajudar a administração a definir o papel social de uma organização, por outro lado, 40% dos docentes ficaram neutros com relação a subcategoria que afirmava que a RSE e as RP deviam agir como as consciências das empresas. Entretanto, a subcategoria que indicava que os profissionais de RP deviam trabalhar arduamente para assegurar que a responsabilidade social empresarial não fosse usada para ocultar uma má conduta corporativa teve como nível de concordância 80% dos docentes como mostra o Quadro 14.

Subcategorias	Nível de concordância
Os profissionais de RP devem trabalhar arduamente para assegurar que a RSE não seja usada para ocultar a má conduta corporativa.	5 (concordo totalmente) 80%
Cabe as agências de comunicação orientar as empresas de quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial.	4 (concordo parcialmente) 50%
A RSE assim como as RP deve ter como objetivo melhorar a reputação corporativa.	5 (concordo totalmente) 50%
Cabe as RP estar atenta as mudanças da sociedade para uma melhor gestão dos programas de RSE.	5 (concordo totalmente) 50%
A RSE e as RP devem agir como as consciências das empresas.	3 (Não concordo nem discordo) 40%

Quadro 14: Nível de concordância da categoria: relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas
(Painel: Docentes/2ª Ronda)

A temática da comunicação da responsabilidade social empresarial também foi

abordada na segunda ronda como uma categoria do estudo com o intuito de encontrar os níveis de concordância. A primeira subcategoria a ser analisada foi se a comunicação unidirecional realizada com a publicação de relatórios de sustentabilidade e documentos similares são suficientes, o nível de concordância alcançado foi o 1 (discordo totalmente) com 60% dos panelistas. A subcategoria que abordava a importância da comunicação bidirecional tendo como diferencial um *feedback* teve como nível de concordância 5 (concordo totalmente) 70% dos panelistas. A comunicação da RSE sendo alinhada com os objetivos corporativos junto as relações públicas também foi uma subcategoria, onde 80% dos docentes concordaram totalmente. O retorno com a implementação da RSE sendo dependente da comunicação foi uma subcategoria que teve como resposta 50% dos docentes que concordaram totalmente que a comunicação é a responsável pelo retorno, como mostra o Quadro 15.

Subcategorias	Nível de concordância
A comunicação unidirecional realizada com a publicação de relatórios de sustentabilidade e documentos similares é suficiente.	1 (discordo totalmente) 60%
A comunicação bidirecional é de extrema importância para a RSE visto que possui um <i>feedback</i> .	5 (concordo totalmente) 70%
O retorno que as empresas podem ter com a implementação da RSE depende da comunicação.	4 (concordo parcialmente) 50%

Quadro 15: Nível de concordância da categoria: comunicação da Responsabilidade Social Empresarial (Painel: Docentes/2ª Ronda)

A próxima categoria abordada na segunda ronda Delphi teve como objetivo identificar os níveis de concordância referente aos possíveis retornos que as organizações podem ter com as relações públicas a frente dos programas de responsabilidade social. Um bom ambiente de trabalho foi a primeira subcategoria a ser questionada e teve como nível de concordância 5 (concordo totalmente) com aprovação de 40% da amostra dos

docentes. A subcategoria denominada como maior produtividade contou com 50% no nível de concordância 4 (concordo parcialmente), já a reputação ficou com 80% de aprovação da amostra no nível de concordância 5 (concordo totalmente), na vantagem competitiva o nível de concordância foi 5 contando com 50% da amostra. Além disso, outras subcategorias foram abordadas: o alcance dos *stakeholders* e o retorno que as organizações podem ter com as relações públicas a frente dos programas de responsabilidade social empresarial.

Subcategorias	Nível de concordância
Melhor reputação	5 (concordo totalmente) 80%
Apreço da comunidade e opinião pública.	5 (concordo totalmente) 80%
Vantagem competitiva.	5 (concordo totalmente) 50%
Alcance de diversos públicos.	5 (concordo totalmente) 60%
Não há retorno.	1 (discordo totalmente) 60%

Quadro 16: Nível de concordância da categoria: retorno com as Relações Públicas a frente da Responsabilidade Social Empresarial (Painel: Docentes/2ª Ronda)

A última categoria abordada para alcançar o nível de concordância na segunda ronda Delphi foi a importância das temáticas sobre a relação entre a responsabilidade social empresarial e as relações públicas.

Subcategorias	Nível de concordância
Cidadania Corporativa.	5 (concordo totalmente) 70%
Crítérios legais, éticos e proativos.	5 (concordo totalmente) 70%
Responsabilidade Social e Comunicação Interna.	5 (concordo totalmente) 80%
Responsabilidade Social e Cultura Organizacional.	5 (concordo totalmente) 50%
Indicadores de Sustentabilidade.	5 (Concordo totalmente) 50%

Quadro 17: Nível de concordância da categoria: importância das temáticas sobre a relação entre a Responsabilidade Social e as Relações Públicas (Painel: Docentes/2ª Ronda)

Na primeira subcategoria que foi a cidadania corporativa 70% dos docentes concordaram totalmente, essa porcentagem continuou a mesma com a subcategoria critérios legais, éticos e proativos, já na subcategoria RSE e comunicação interna contou com 80% da amostra que concordaram totalmente, contudo, a subcategoria RSE e cultura organizacional contou com a metade da amostra para o nível 5 (concordo totalmente). Os indicadores de sustentabilidade foi a última subcategoria abordada no questionário e seu grau de importância atingiu 50% da amostra dos docentes que concordaram totalmente.

É importante ressaltar que como a segunda ronda nesta dissertação é a última do método Delphi ela passa a conter o resultado final. Desse modo, observa-se que a visão dos profissionais e dos docentes sobre a definição de responsabilidade social é compartilhada, a medida em que ambas as amostras, a dos profissionais com 100% e dos docentes com 90%, concordaram totalmente com a subcategoria: a empresa que é socialmente responsável durante muito tempo passa a ser mais credível junto ao público. Entretanto, a subcategoria que mostra a importância de desenvolvimento de programas que são bons para a sociedade passa a ser bom para os negócios apresentou diferenças no nível de concordância onde 50% dos panelistas profissionais concordaram totalmente diferente

dos docentes que concordaram com 70%. No que se refere a administração dos programas de RSE 67% dos panelistas profissionais acreditam que deve ficar a cargo das Relações Públicas, o percentual é diferente da amostra dos docentes onde 40% julgaram ser a melhor opção, contudo é importante salientar que dentro das opções as RP foi a mais escolhida das duas amostras.

As subcategorias da categoria de comunicação da responsabilidade social mostraram pequenas diferenças entre os níveis de concordância entre as duas amostras, na subcategoria de comunicação unidirecional como a publicação de relatórios de sustentabilidade ser suficiente, na visão de 50% dos profissionais teve nível de concordância 1 (discordo totalmente), enquanto os docentes também discordaram totalmente com 60%. A comunicação bidirecional foi mais valorizada em ambas as amostras, sendo 67% dos profissionais que concordaram totalmente e 70% dos panelistas docentes. O retorno que a RSE tem com as RP a frente da administração teve níveis de concordância também com pequenas diferenças entre as amostras, a subcategoria de melhor reputação contou com 100% da amostra dos profissionais no nível 5 (concordo totalmente), e na amostra dos docentes 80% no mesmo nível. O mesmo acontece com a vantagem competitiva onde os profissionais concordaram totalmente com 67% e os docentes com 50% dos panelistas.

2. Discussão

A dissertação teve como método de estudo o Delphi, no qual foram realizadas duas rondas. Neste contexto, é importante ressaltar que a primeira ronda foi o processo de coleta de dados de uma forma ampla e a segunda teve como objetivo alcançar o nível de concordância entre as respostas e assim chegar em um consenso. De início houve a necessidade de perceber o que os panelistas entendiam como responsabilidade social empresarial por isso as subcategorias foram colocadas de acordo com as respostas da primeira ronda, porém a literatura já havia informado que não existe um consenso com relação a definição (Joseph *et al.*, 2018). No entanto, no capítulo anterior percebe-se que as subcategorias receberam aprovação por parte das amostras, uma delas afirmava que a importância de desenvolvimento de programas que são bons para a sociedade passa a ser bom para os negócios, porém a literatura faz um alerta quando afirma que é possível atingir

os objetivos de uma empresa quando há transparência na gestão junto aos *stakeholders* envolvidos, porém se deve pensar que os programas de responsabilidade social não são apenas projetos de cunho social, mas sim uma forma de compreender as necessidades da sociedade (Silva, 2012). Contudo, um dos grandes desafios da RSE é conseguir uma harmonia nos interesses privados dos acionistas e coletivos dos *stakeholders* (Joseph *et al.*, 2018). Outra subcategoria com nível alto de aprovação foi relativa a busca de objetivos sociais fortalece a capacidade de obter lucro justo. A literatura mostra que as empresas socialmente responsáveis devem gerar valor com impacto positivo não somente para os acionistas pois têm o dever de preocupar-se com todos os agentes envolvidos: comunidades, funcionários, meio ambiente, acionistas, clientes entre outros, agindo de forma transparente e ética respeitando a cultura empresarial (Silva, 2012). Além disso, segundo Hoog (2009) não são somente os bens físicos de uma organização que são avaliados pelos consumidores, mas também os bens intangíveis, ou seja, não físicos e que muitas vezes acabam tendo mais valor do que o próprio patrimônio físico das empresas por isso os bens intangíveis agregam valor às organizações. Outro ponto importante é que existe uma discussão entre diversos autores que tendem relacionar o aumento de valor no mercado com a responsabilidade social e bens intangíveis, contudo não há estudo que comprove com precisão a valorização das empresas no mercado em função dos programas de RSE, mas o que pode-se afirmar é que esses programas têm impacto na imagem da organização (Puglia Dal Farra *et al.*, 2017). Outra subcategoria bem colocada com relação ao nível de confiança da amostra é relativa a empresa que é socialmente responsável durante muito tempo passa a ser mais credível junto ao público. Percebe-se que as tomadas de decisões devem seguir valores éticos que integram as dimensões legais em respeito às comunidades e meio ambiente (Silva, 2012). Porém, a responsabilidade social empresarial não possui somente obrigações econômicas e legais, mas possui também certas responsabilidades com a sociedade que vão além das obrigações legais (Carroll, 1999). Todavia, é necessário e indispensável que a organização no momento da implementação da RSE tenha ética com relação aos direitos humanos, questões do desenvolvimento sustentável e na relacionamento com os seus *stakeholders* (Silva, 2012). É importante ressaltar que a responsabilidade social bem implementada pode obter resultados como valorização da marca, aumento na quantidade de consumidor leal, funcionários mais motivados, flexibilidade, capacidade de adaptação e longevidade (Souza

et al., 2018). Contudo, os estudos sobre a situação da responsabilidade social empresarial em Portugal são escassos, porém é importante destacar que uma elevada percentagem das empresas no país praticam a RSE de maneira informal (Fortes & Lopes, 2018).

As duas amostras tiveram que reanalisar uma categoria que, como já mencionado, é alvo de discussões e controvérsias. A categoria em questão foi para identificar quem deve gerir os programas de responsabilidade social empresarial. Nota-se que de acordo com os resultados obtidos, os panelistas citam a comunicação como parte fundamental da gestão da responsabilidade social e outros que quem deve gerir os programas é o profissional de RP. De acordo com White e Mazur (1995) as relações públicas possuem muita importância no estabelecimento de relações comunitárias onde ocorrem parcerias benéficas entre as comunidades destinatárias dos programas de RSE e a organização numa perspectiva de longo prazo. Por outro lado, há autores que defendem outra ideia como é o caso de Argenti (2007). Para o autor, os departamentos de comunicação são como se fossem promotores e “repórteres” da comunicação da responsabilidade social. Uma outra perspectiva na literatura é que a comunicação dos programas de RSE é uma obrigação das relações públicas e da comunicação corporativa com funções operacionais e não com funções estratégicas e isso reflete em expressões como “são manobras de RP” como um rótulo das práticas de responsabilidade social. Essa falta de confiança para com o profissional de RP acontece tanto no setor público como no privado e de certa forma tem afetado o modo como as pessoas enxergam o profissional. As autoras Eiró-Gomes e Raposo (2020) realizaram uma pesquisa onde participaram 158 organizações portuguesas e identificaram que, mesmo com uma visão distorcida do setor de comunicação, os custos dos programas de RSE são assumidos pelo departamento de *marketing*, comunicação corporativa, segurança e ambiente, e mesmo com essa distorção há empresas que acreditam que a implementação da RSE tem que estar a cargo da comunicação. Embora seja a minoria das empresas, essa minoria pode ser justificada pela falta de capacitação em monitorar os impactos dos programas de RSE, se realmente melhoram a vida dos funcionários e se melhoraram o bem-estar dos consumidores, e quando se fala dos impactos sociais da RSE as organizações tendem a avaliar os resultados financeiros deixando o lado o pilar social da sustentabilidade (Eiró-Gomes & Raposo, 2020). Os autores Van Ruler e Vercic (2004) já haviam alertado sobre esses acontecimentos, que muitas vezes as organizações ignoram os impactos no nível social que as relações públicas produzem em torno da

responsabilidade social, em outras palavras, a falta da capacidade de monitorar o pilar social continuou com o passar dos anos. Esses impactos que casualmente ignoram acontecem devido a habilidade de comunicação e interação do profissional de relações públicas (Bartlett, 2011). Neste ponto conclui-se que tanto os profissionais que tiveram um total de 100% de nível de concordância para a área de comunicação e relações públicas, quanto os docentes que o nível de concordância foi de 70% entre as subcategorias de comunicação e relações públicas acreditam que as RP possuem um papel fundamental na RSE, e parte deles acreditam que as RP devem gerir os programas de responsabilidade social.

A categoria que levantava a discussão sobre a relação entre a responsabilidade social e as relações públicas teve várias subcategorias que foram avaliadas e confirmadas pelas amostras como pode-se perceber nos resultados do capítulo anterior. Entretanto, um estudo com organizações portuguesas apontou que as principais formas de relacionamento com os *stakeholders* a respeito da RSE é realizada através de *e-mails*, *site*, eventos e redes sociais, e que os maiores investimentos com a comunicação e relacionamento são mais direcionados ao público interno dessas empresas, por isso pode-se deduzir que a forma de comunicar na maioria das organizações participantes do estudo tem um carácter instrumental e técnico quando se trata da responsabilidade social (Eiró-Gomes & Raposo, 2020). No entanto, é importante que primeiramente os profissionais entendam a cultura organizacional antes de identificar o meio no qual irá estabelecer um relacionamento com os públicos para assim evitar erros (Reeves, 2016). Embora a RSE e as RP estabeleçam bons relacionamentos com os públicos, a associação entre os dois conceitos é alvo de controvérsias (Frynas, 2005). Entretanto, segundo Flynn (2006) as relações públicas são as responsáveis por administrar a reputação da empresa bem como defender de forma consciente as organizações. Com relação a gestão, foi realizada uma pesquisa na Austrália onde os autores Benn *et al.* (2010) mostraram que existe uma semelhança no modo de liderança entre as RP e a RSE. Entretanto, de acordo com os autores Grunig e Hunt (1984) não há necessidade de as organizações terem um profissional de relações públicas se não precisam ser responsáveis perante seus públicos e esse pode ser um dos fatores que fazem com que nos Estados Unidos tenha um total de 90% de suas organizações com RSE implementada geridas por profissionais de relações públicas (Bartlett, 2011). A coerência também pode estar associada a ideia de que as RP devem ter

como função mais importante a sociedade e não somente as organizações e os clientes (Kruckeberg & Starck, 1988).

Referente a comunicação da responsabilidade social empresarial muitas empresas usam como ferramenta relatórios de sustentabilidade e documentos similares, o que obteve um nível médio a alto (50% de concordância segundo os profissionais e 60% de acordo com os docentes) de concordância sobre a sua importância e suficiência. O relatório de sustentabilidade é um meio de comunicação dirigida que é utilizado pelas organizações que tem a RSE implementada e serve como forma de divulgação de seu desempenho financeiro, social e ambiental. Esses relatórios são anuais e podem ter um formato eletrónico, impresso ou os dois, isso depende da empresa. Esse tipo de documento é utilizado no mundo todo com a mesma finalidade e isso independe se a empresa é de pequeno, médio ou grande porte, esses relatórios são padronizados e adaptáveis a realidade das corporações devendo ser atualizadas todos os anos (Cruz & Cardoso, 2017). É importante enfatizar que na literatura a função da ética também deve estar presente na comunicação, inclusive na comunicação da responsabilidade social para que sempre haja confiança e credibilidade na relação com os *stakeholders* (Gonçalves & Ruiz-Mora, 2020). A comunicação dirigida que é o modo de comunicação dos relatórios de sustentabilidade que passa a exercer um papel muito importante visto que servirá para dialogar a respeito da conduta sustentável da organização, mas para isso é indispensável que a comunicação estratégica da empresa entenda a função da responsabilidade social empresarial (Cruz & Cardoso, 2017).

Os níveis de concordância referente aos possíveis retornos que as organizações podem ter com um profissional de relações públicas a frente dos programas de responsabilidade social foi uma categoria na segunda ronda, e as subcategorias com maiores níveis de concordância foram: melhor reputação, apreço da comunidade e opinião pública, vantagem competitiva, alcance de diversos públicos e não há retorno. No entanto, Bueno (2003) defende que é necessário estruturar as campanhas e ações de RSE tendo metas de longo prazo para que as atividades socioambientais reflitam mudança na vida dos públicos. Além disso, de acordo com Moon (2014), as empresas estão em um processo de recuperação de valores que foram perdidos durante décadas, levando o reconhecimento da sua cidadania nas comunidades, cumprindo seus deveres e direitos como qualquer civil. Porém para o autor Heal (2005) a RSE pode trazer retorno rentável na estratégia

corporativa porque contribui para o relacionamento e sustentação da organização em longo prazo. Uma das subcategorias avaliadas pelos panelistas foi a reputação que pode ser alcançada com um RP administrando as ações de RSE, e uma pesquisa recente em Portugal mostrou que a principal causa da implementação da responsabilidade social no país é a reputação (Eiró-Gomes & Raposo, 2020). Segundo os autores Gotsi e Wilson (2001), a reputação consiste na avaliação geral da organização constituída a longo prazo. Outra subcategoria com alto nível de concordância foi a vantagem competitiva, que é um tópico confirmado pelos autores Porter e Kramer (2002), pois acreditam que os investimentos sociais podem gerar vantagens competitivas para as organizações, além disso, na literatura consta que a vantagem competitiva aumenta o poder de barganha com os fornecedores, isso porque esses fornecedores não querem deixar de ter suas marcas associadas à marca de uma organização socialmente responsável reconhecida no mercado (Coutinho, Macedo & Soares, 2002). O apreço da comunidade e opinião pública também obteve um alto nível de concordância e segundo o autor Fawkers (2004), o relacionamento com os públicos, que é uma função do profissional de RP, leva tempo e necessita de planejamento de modo contínuo não sendo algo que se conquista de forma automática, implica em compreensão e acima de tudo esforço. É importante ressaltar que as unidades curriculares dos cursos de relações públicas têm colocado muita importância em assuntos como ética relacionada a responsabilidade social (Bertlett, 2011). Porém, uma pesquisa do ano de 2011 revelou que os acadêmicos de RP mesmo sendo enfatizados com a importância da ética em sua grade curricular não praticam a ética de forma exemplar (Kim & Park, 2011), esse pode ser um dos motivos pelos quais nem todos concordam que o profissional de RP seja o mais indicado a administrar os programas de responsabilidade social empresarial.

A temática dos conteúdos abordados durante o período escolar de um futuro profissional de relações públicas foi uma categoria na segunda ronda para ambas as amostras. A subcategoria que obteve alto nível de concordância foi o conceito de Cidadania Corporativa, e de acordo com os autores Capriotti e Moreno (2007), a função da comunicação deve estar no coração da responsabilidade social e também da cidadania corporativa. É bom salientar que de acordo com Waddock (2003) o conceito de cidadania corporativa é mais abrangente do que se designa por responsabilidade social indo para além de um conjunto de ações voluntárias da organização. A CC pode significar agentes de mudança na medida em que as organizações podem agir como cidadãos perante os

governos. Entretanto, são poucas as discussões feitas sobre cidadania corporativa em Portugal, não tendo uma expressão clara nas organizações portuguesas mesmo naquelas que fazem parte de uma associação promovendo a reflexão para o conceito, uma possível explicação pode ser que ainda vivemos em uma era pós Friedman (1970) em que políticos e empresários podem considerar que certos assuntos envolvendo a sociedade devem ser deixados para serem resolvidos pelas entidades públicas e políticas (Eiró-Gomes & Raposo, 2020). As temáticas de comunicação como a comunicação bidirecional também foram abordadas, e de acordo com os autores Grunig e Hunt (1984) a comunicação unilateral que também pode ser denominada de “agência/assessoria de imprensa” ou “divulgação jornalística” cujo objetivo é de chamar a atenção da mídia, e esse tipo de comunicação é chamado de unilateral por não haver troca de informações, por outro lado, a comunicação bidirecional simétrica é o objetivo dos profissionais de relações públicas porque demonstra um interesse equilibrado entre os públicos.

CONCLUSÃO

Conclusão

A responsabilidade social empresarial de acordo com a literatura moderna é constituída por duas linhas de raciocínio. A primeira consiste em uma RSE implementada por causa das pressões exercidas pela sociedade e a segunda parte da ideia de que as organizações precisam agir com ética e desenvolvimento sustentável com as três dimensões: sociais, económicas e ambientais, incorporando assim a sustentabilidade dentro do ambiente corporativo. Além disso é importante ressaltar que o bem-estar social é algo que causa apreço nos *stakeholders* e serve como estratégia para melhorar a imagem das organizações (c). Como também a competitividade, isso porque segundo os autores Porter e Kramer (2011) as políticas e práticas operacionais melhoram a competitividade das organizações no momento em que avança nas condições económicas e sociais nas comunidades nas quais estão inseridas.

Por mais que a relação entre a responsabilidade social empresarial e as relações públicas sejam alvos de críticas e controvérsias, essa relação existe porque ambas são responsáveis por garantir um bom relacionamento com os públicos e uma boa reputação (Frynas, 2005). Contudo, a RSE e as RP não possuem definições universais (Franco, 2015). A relação entre os conceitos começou a aparecer na literatura no ano de 2003 com trabalhos empíricos. Os estudos mostram que na grade curricular de um futuro profissional de RP são abordados conceitos como o da ética aplicada na responsabilidade social (Barlett, 2011), porém segundo a pesquisa de Kim e Park (2011) os académicos de RP não possuem o costume de praticar a ética de forma elevada. No entanto, o problema de pesquisa da presente dissertação consistiu em identificar se o profissional de relações públicas é quem deve administrar os programas de responsabilidade social das empresas, e como pode-se perceber a literatura é dividida com relação a essa questão, isso porque na medida em que se encontra autores favoráveis que essa gestão seja realizada pelos profissionais de relações públicas, existem também os que defendem que não, a gestão deve estar a cargo de outros profissionais (Coombs & Holladay, 2009). O argumento apresentado é de que as RP no contexto da RSE é responsável apenas pela construção de uma boa imagem, retidão moral e para monitorar o *feedback*, isso porque as RP participam das ações de RSE para conseguirem publicidade de forma egoísta (Heath & Ryan, 1989). Por outro lado, de acordo com Franca (2011) as RP são os administradores que mant os *stakeholders* das organizações e por isso são os mais indicados para conduzir os

programas de RSE. Além da facilidade de colocar a comunicação da RSE num contexto bidirecional (Bortree, 2014). Contudo, não há dados na literatura acadêmica que confirmem a eficácia da comunicação dos programas de responsabilidade social e nem do envolvimento do público nessas ações (Lee, Zhang & Abitbol, 2019).

A presente dissertação teve como objetivo verificar se existe consenso entre os investigadores da área de Relações Públicas e profissionais da mesma área sobre a responsabilidade da administração de programas empresariais de Responsabilidade Social, em particular, que a mesma seja uma incumbência dos departamentos de Relações Públicas, e para isso foi utilizado o método Delphi e a Análise de Conteúdo. O resultado final da dissertação consistiu na última ronda do método Delphi visto que por característica do método o resultado final aparece no momento em que se encontra um consenso nas respostas obtidas (Linstone & Turoff, 2002). Os dados mostraram que cabe às organizações estarem preparadas para as mudanças da sociedade de maneira que sejam supridas as suas exigências e expectativas, e que essas expectativas devem estar no ADN das organizações assim como no plano de negócios e de comunicação. No entanto, os dados também mostraram que a vantagem competitiva não depende das ações da responsabilidade social, todavia as organizações que possuem a RSE implementada durante muito tempo passa a ser mais credível perante os públicos e que os programas devem ser bem geridos independente do retorno financeiro. De acordo com 40% dos docentes e 67% dos profissionais panelistas é função dos profissionais de relações públicas administrarem os programas de responsabilidade social empresarial, ainda de acordo com os dados, a amostra dos docentes atribui 70% de concordância que a gestão dos programas deve estar a cargo da comunicação e das RP, já na amostra dos profissionais a concordância atribui 100% da amostra referente a gestão ser direcionada aos cargos da comunicação e das relações públicas. Com isso, conclui-se que as RP e a comunicação devem estar totalmente envolvidas com a gestão das ações da responsabilidade social desenvolvida pelas organizações. Contudo, fica a cargo das relações públicas fazer com que os programas de RSE não sirvam para ocultar más condutas corporativas, como mencionado nos resultados.

De acordo com os dados, a publicação de relatórios de sustentabilidade e documentos similares não são suficientes para uma comunicação eficaz da RSE, e que o ideal é a comunicação bidirecional que é a que fornece um *feedback* dos *stakeholders*. Os dados da amostra dos docentes identificaram que conceitos como cidadania corporativa,

RSE e comunicação interna, cultura organizacional, indicadores de sustentabilidade e critérios legais, éticos e proativos são abordados durante a vida académica de um futuro profissional de relações públicas. Os resultados também mostraram que o apreço da comunidade, assim como a reputação, opinião pública e vantagem competitiva são possíveis retornos que as organizações podem alcançar com um profissional de relações públicas a frente dos programas de responsabilidade social empresarial. Conclui-se na presente dissertação que o consenso foi alcançado na medida em que os níveis de concordância mostrados no capítulo dos resultados da segunda ronda Delphi foram altos com relação a administração e retorno das ações da RSE tendo um profissional de RP como administrador. Outro consenso garantido na presente dissertação foram os conceitos trabalhados em sala de aula pelos docentes da área. Acredita-se que com base nesse estudo é possível orientar os futuros profissionais de RP com relação as ações de RSE, além de mostrar as discussões que a literatura descreve com relação ao tema e identificar as semelhanças, diferenças e a relação entre a responsabilidade social empresarial e relações públicas no contexto da realidade contemporânea.

Como a dissertação tem um tema complexo por não haver definições universais dos conceitos abordados, no decorrer de seu desenvolvimento foram encontradas algumas limitações como: encontrar materiais como dissertações, artigos e teses com referências diferentes, pois a maioria dos autores usam os mesmos. Outra limitação da presente dissertação foi referente a taxa de aceitação do estudo que já tinha sido abordado na literatura como um problema pelos autores Alarabiat e Ramos (2019). Segundo estes, a taxa de aceitação geralmente é pequena porque é difícil encontrar especialistas com disponibilidade para participar. É importante ressaltar que o estudo aqui apresentado foi realizado durante o contexto da pandemia do Covid-19 e no momento de muitas incertezas, esses fatores podem ter sido determinantes no total de respostas obtidas, em especial na primeira ronda do método Delphi.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: the Delphi method and its application to social policy and public health*. Jessica Kingsley Publishers.

Alarabiat, A., & Ramos, I. (2019). The Delphi Method in Information Systems Research. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 17(2), pp. 86–99. DOI: <https://doi.org/10.34190/JBRM.17.2.04>

Akins, R.B., Tolson, H., & Cole, B.R. (2005). Stability of response characteristics of a Delphi panel: application of bootstrap data expansion. *BMC Medical Research Methodology*, 5, Artigo nº 37. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2288-5-37>

Andrade, J., & Alves, S. de. (2017). *Avaliação e acompanhamento no nível global da implementação da agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. [Trabalho de Mestrado profissional. Universidade Federal de Ouro Preto]. Repositório Institucional da Universidade Federal de Ouro Preto. <http://www.repositorio.ufop.br/jspui/handle/123456789/9681>

Arend, S. C. (2019). Responsabilidade Social Empresarial: Mero Discurso Ou Ações Efetivas Em Prol Do Desenvolvimento? *Informe GEPEC*, 22(2), pp. 120–139. DOI: <https://doi.org/10.48075/igepec.v22i2.20863>

Argandoña, A., Fontrodona, J., Ramón, J. & García, P. (2008, julho). *El perfil emergente del directivo de RSC*. Documento de Investigación DI-756. IESE Business School - Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0756.pdf>

Argenti, P. (2007). *Corporate communication*. The Economist Intelligence

Ashley, P. A. (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios* (2ª ed). Saraiva.

Ashley, P. A., Coutinho, R. B. G., & Tomei, P. A. (2000, setembro). *Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa* [Apresentação em Encontro Científico] Encontro da Anpad, Florianópolis, Brasil. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=51&cod_evento_edicao=4&cod_edicao_trabalho=4294

Atkinson, A., & Waterhouse, J. A. (1997). Stakeholders approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, v.38, n 3, pp. 25-36.

Azevedo, C. (2013). *A consultoria de Relações Públicas em Portugal: Cenários e Tendências*. [Tese de Mestrado. ISCSP]. Repositório da Universidade Técnica de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/5882>

Azurduy, C. A. C. (2007). *Metodología de la investigación comunicacional: una aproximación desde el estudio del consumo cultural de la radio entre mujeres migrantes de la ciudad de el Ato*. la Paz: Gubly XtraPubli.

Barakat, S. R., Freitas, L. P., Boaventura, J. M. G., & MacLennan, M. L. F. (2016). Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. *Revista de Ciências Da Administração*, 1 (1), 66. <https://doi.org/10.5007/21758077.2016v18n44p66>

Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2010). Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (6), 1174 – 1176. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700012>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (1 ed.). Edições 70.

Bartlett, J. L. (2011). Public Relations and Corporate Social Responsibility. *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, 67–86. <https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch4>

Baumol, W. J. (1970). *A new rationale for corporate social policy*. CED - Committee for Economic Development. <https://www.ced.org/reports/a-new-rationale-for-corporate-social-policy>

Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361. DOI 10.1108/09513570810863932

Benn, S., Todd, L.R. & Pendleton, J. (2010). Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 403-423. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0474-5>

Benedicto, S. C. (2002) *A Responsabilidade Social das Empresas: uma relação estreita com a educação*. Universidade Federal de Lavras.

Bernays, E. L. (1980). *Public Relations* (8ª ed.). University of Oklahoma Press.

Bivins, T. H. (1993). Public relations, professionalism, and the public interest. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 117-126. <https://doi.org/10.1007/BF00871931>

Borg, W.R., & Gall, M.D. (1983). *Educational Research: an introduction* (7ª ed.). Pearson Education.

Bortree, D. S. (2014). The state of CSR communication research: A summary and future direction. *Public Relations Journal*, 8(3), 1–8. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2014BORTREE.pdf>

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Bowen, S. A. (2008). A State of Neglect: Public Relations as 'Corporate Conscience' or Ethics Counsel. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 271–296. <https://doi.org/10.1080/10627260801962749>

Braga, J. L. (2005). Para começar um projeto de pesquisa. *Comunicação & Educação* 10 (3). <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v10i3p288-296>

Brown, R. E. (2008). Sea change: Santa Barbara and the eruption of corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 34(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.08.003>

Bueno, W. C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Editora Manole.

Caetano, L., & Carlomagno, M. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7 (1), 173–188. <https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771/28756>

Câmara, H. R. (2007). *Análise comparativa entre as carreiras de pesquisa e de suporte à pesquisa na Embrapa: O enfoque da psicodinâmica* [dissertação de Mestrado não publicada]. Programa de Estudos de Pós-Graduação em Gestão Social e do Trabalho, Universidade de Brasília. <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/182636/1/CAMARA-R.-H..pdf>

Câmara, R. H. (2011). Análise de conteúdo : da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária*, 6(2), 179 – 191. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>

Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: the importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33(1), 84–91. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.012>

Carmo, L. O. do. (2015). Development of corporate social responsibility and introduction to the brazilian case. *Revista de Administração Geral*, 1(2), 118–137. <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2087/1166>

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4 (4). 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4). 39-48. <https://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38 (3). 268-295. <https://doi.org/10.1177%2F000765039903800303>

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2). 87–96. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. United States of America: SAGE Publications.

Clark, C. E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363–380. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00053-9)

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92 -117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração (2ª ed)*. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Corporate social responsibility: Missed opportunity for institutionalizing communication practice?. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 93–101. <https://doi.org/10.1080/15531180902805445>

Costa, C. A., Cândido, G. A., & Macedo, L. B. (2016). Análise descritiva e comparativa do programa Soja Plus no estado de Mato Grosso: Uma abordagem a partir da responsabilidade social empresarial. *Revista de Administração e Negócios Da Amazônia*, 8(3), 292–314. <https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v8n3p292-314>

Crane. A. M., Matten, D., Moon, J., & Siegel, M. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. 19 - 46. [DOI:10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002)

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto (3ª ed)*. Artmed.

Cruz, A., & Cardoso, M. (2017). Construção da imagem institucional através do discurso da responsabilidade social empresarial. Case m. Dias Branco S.A., XVI SEPA - Seminário Estudantil de Produção Acadêmica 16 (1), 340 – 354. <https://revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/view/4910>

Cutlip, S. M., Center, A. H.; & Broom, G. M. (2000). *Effective Public Relations. (8ª ed.)*. Prentice Hall.

Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro M. M. K. (2014). General considerations, relations with the research question, possibilities and limitations of the method. *Informação e Sociedade*, vol. 24, n.1, p. 13-18, <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10000/10871>

Dalkey, N., & Helmer, O. (1951). *The use of experts for the estimation of bombing requirements. A project Delphi experiment*. Santa Monica.

Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2009/RM727.1.pdf

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/2F41166246>

Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H. & Gustafson, D.H., (1975). Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes. *Group & Organization Management*, 1(2), 256 - 257. <https://doi.org/10.1177/2F105960117600100220>

Dencker, A. F. M.& Viá, S. C. (2001). *Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação*. Futura.

Dennis, L. B. (1981 & 1982). The promises, promises era is turning. *Public Relations Quarterly*, 26(4), 13-17. Dias, R. (2012). *Responsabilidade Social: fundamentos e gestão*. Atlas.

Dirse. (2014). Estudio de la función de responsabilidad social en la empresa española. Field work on professional profile of CSR practitioners. *Madrid: asociación española de directivos de responsabilidad social*. http://www.dirse.es/sites/default/files/estudio_dirse.pdf

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>

Duarte, A., Mouro, C. & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 101-122. <http://dx.doi.org/10.1108/1536-541011066461>

Eiró-Gomes, M., & Raposo, A. (2020). O papel dos profissionais de relações públicas na responsabilidade social corporativa: algumas notas a partir da realidade portuguesa. *Comunicação e Sociedade*, 89–107. [https://doi.org/10.17231/comsoc.0\(2020\).2742](https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2742)

Fawkes, J. (2004). What is Public Relations? In A. Theaker. *The Public Relations Handbook* 2(1), 1 - 17. Routledge.

Ferrari, M. A., & Franca, F. (2011). *Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: The Crujía Editions.

Figueiredo, C. A. (2018). *Responsabilidade Social Empresarial: Um Caminho Possível para a Sustentabilidade e Negócios Competitivos a partir da percepção dos colaboradores* (Publicação nº 202168310) [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. ISCTE Repository. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/18646>

Filgueiras, J. L. M., De Oliveira, M. G., Neto, F. C. D. C., & Da Silva F., J. C. L. (2012). Analysis of CSR in Midsize Retail: Application of the Quazi Aand O'brien Model. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(2), 54. <https://doi.org/10.12660/joscmv5n2p54-68>

Filho, J. M. de S., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), 294–309. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922010000300006>

Fink-Hafner, D., Dagen, T., Doušak, M., Novak, M., & Hafner-Fink, M. (2019). Delphi Method: Strengths and Weaknesses. *Metodološki Zvezki*, 16(2), 1–19. DOI: [10.1108/09596111211247227](https://doi.org/10.1108/09596111211247227)

Flynn, T. (2006). A Delicate Equilibrium: Balancing Theory, Practice, and Outcomes. *Journal of Public Relations Research* 18(2), 191–201. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_7

Fontes, A. C. M. (2011). *Responsabilidade social das empresas: realidade ou utopia* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro].UA Repository. <http://hdl.handle.net/10773/8465>

Fortes, S., & Lopes, M. (2018). *Influência da Responsabilidade Social na Reputação Organizacional* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. ECATI Repository. <https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/9273>

Franco, A. (2015, Maio). Corporate social sustainability and public relations. Do any clear distinctions remain? *Paper presented at the Research Gate*. <https://www.researchgate.net/publication/344225317>

Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2 The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164. <https://www.williamcfrederick.com/articles/FromCSRtoCSR.pdf>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freire, R. & Souza, M. J. (2009). *Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva* [Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Itajaí]. Repository. http://siaibib01.univali.br/pdf/Robson_Freire.pdf

Freire, R., & Souza, M. J. (2010). Responsabilidade social corporativa: um enfoque a partir dos principais modelos teóricos. *VI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão*. 1–23. http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0261_1298_4.pdf

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.

Frynas, J. (2005, maio). 'The False Developmental Promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from Multinational Oil Companies', *International Affairs* 81(3), 581–598. DOI:10.1111/j.1468-2346.2005.00470.x

Gallego, D., & Bueno, S., (2014). Exploring the application of the Delphi method as a forecasting tool in Information Systems and Technologies research. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(9), 987 - 999. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.941348>

Gaskell, G., & Bauer, G. (2002). *Entrevistas individuais e grupais. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático (7ª ed)*, 64 – 89. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2017/10/pesquisa-qualitativa-com-texto-imagem-e-som-bauer-gaskell.pdf>

Gonçalves, G. (2007). Ética das relações públicas - A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas. *IX Congresso da International Association for Media and Communication Research (IAMCR)*. Paris: BOCC. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-etica-das-relacoes-publicas.pdf>

Gonçalves, G. (2012). *The identity and image of public relations in Portugal*. 3(1), 197 - 206. <http://hdl.handle.net/10400.6/8974>

Gonçalves, G., & Ruiz-Mora, I. (2020). A ética das Relações Públicas. Um estudo comparativo dos códigos de conduta profissional em Espanha e Portugal e o código da Global Alliance for Public Relations and Communication Management. *El Profesional de La Información*, 29(3), 1–16. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.16>

Godoy A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjplFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>

Goodwin, F., & Bartlett, J. L. (2008). *Public relations and corporate social responsibility*. Other Contribution. <https://eprints.qut.edu.au/15427/>

Gordon, T.J., (1994). The Delphi method. *Futures research methodology*, 2(3), 1-30.
http://www.gerenciamento.ufba.br/downloads/delphi_method.pdf

Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 24-30.
<https://doi.org/10.1108/13563280110381189>

Gregory, A. (2008) The Public Relations Handbook. *Public Relations and Management*, 3(1), 51-69.

Grunig, J. E., Hunt, T. T., (1984) - Managing Public Relations. *Edition illustrated. Publisher.*
 Heal, G. (2005). Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, (30), 387-409.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.gpp.2510037>

Heath, R. L., & Ryan, M. (1989). Public relations role in defining corporate social responsibility. *Journal of Mass Media Ethics*, 4(1), 21-38.
<https://doi.org/10.1080/08900528909358330>

Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008, april). Understanding and developing strategic.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.002>

Hennigfeld, J., Pohl, M. & Tolhurst, N. (2006). *Corporate Culture and CSR – How They Interrelate and Consequences for Successful Implementation*, in J. Hennigfeld, M. Pohl and N. Tolhurst. The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility.

Ho Lee, T. (2017). The status of corporate social responsibility research in public relations: A content analysis of published articles in eleven scholarly journals from 1980 to 2015. *Public Relations Review*, 43(1), 211–218. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.001>

Hoog, W., & Zappa, A. (2009). *Prova Pericial Contábil (6ª ed)*. Editora Juruá.

Hsu, C. C., & Sandford, B.A., (2007). Minimizing non-response in the Delphi process: How to respond to non-response. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12 (17).
<https://doi.org/10.7275/by88-4025>

Hulme, D., & Arun, T. (2009). *The future of microfinance. Microfinance: a reader*. Londres: Routledge. Instituto Ethos. (2016). Valores, transparência e governança.
<http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/#.Vx6r9dQrJdg>

Iqbal, S., & Pison-Young, L. (2009). The Delphi method. *The Psychologist*, 22(7), 598- 601.
<https://thepsychologist.bps.org.uk/volume-22/edition-7/delphi-method>

Joseph, G., Gonçalves-Dias, S., Felsberg, A., & Igari, A. (2018). Corporate social

responsibility and sustainability indexes: A study of tangible and intangible assets under the light of the resource based view. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 12(1), 73–88. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v12i1.1304>

Judd, L. R. (1989). Credibility, public relations and social responsibility. *Public Relations Review*, 15(2), 34-40.

Keeney, S., Hasson, F. & McKenna, H., (2011). *The Delphi technique. The Delphi Technique in Nursing and Health Research*. Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781444392029>

Kim, S.Y., & Reber, B.H., (2008). Public relations' place in corporate social responsibility: Practitioners define their role. *Public Relations Review*, 34(1), 337-342. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.07.003>

Kim, S. Y., & Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0886-x>

Kreitlon, M. P. (2004). A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. *ENANPAD*, 28(1). <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gsa-2651.pdf>

Kruckeberg, D., & Starck, K. (1988). Public relations and community: A reconstructed. *Canadian Journal of Communication*. <https://core.ac.uk/reader/268010830>

Kunsch M. K., (2006). *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. UNlrevista - Vol. 1, n° 3

Ladeira, D. L. (2009). *Teoria Dos Stakeholders No Contexto Da Governança Corporativa : Um Estudo De Caso Teoria Dos Stakeholders No Contexto Da Governança Corporativa : Um Estudo De Caso* [Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC]. FACE Repository. https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/320/daniela_ladeirame_s_adm_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Landeta, J., (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>

Latapí, A. M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

Lázaro, L. L. B., & Gremaud, A. P. (2016). A responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na América Latina: Brasil e México. *Revista de Administração Da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(1), 138–155. <https://doi.org/10.5902/19834659>

Larsson, L., (2007), Public Trust in the PR Industry and Its Actors. *Journal of Communication Management* 11(3), 222–234. <http://dx.doi.org/10.1108/13632540710780210>

Lee, S. Y., Zhang, W., & Abitbol, A. (2019). What Makes CSR Communication Lead to CSR Participation? Testing the Mediating Effects of CSR Associations, CSR Credibility, and Organization–Public Relationships. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 413–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3609-0>

L’Etang, J. (1994, february). Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics*, 13(2), 111–123. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00881580>

Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. *Journal of Marketing Research* (pre-1986); Vol. 13, Iss. 000003, p. 317.

Linstone, H. A., & Turoff, M., (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. NJIT. <http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/162/Delphi%20Method%20-%20Techniques%20and%20Applications.pdf?sequence=1>

Lozano, J. (2003). Responsabilidad Social de la empresa. *Evade Asociación*, 106(1), 55– 63.

Macêdo, N. M. M. N., & Cândido, G. A. (2011). Identificação das percepções de responsabilidade social empresarial: um estudo qualitativo a partir da aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(1). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v5i1.280>

Machado, F., & Pinheiro, C. A. (2002). *Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo] USP aberto. <http://pensaaq.fia.com.br/wpcontent/uploads/2018/06/Responsabilidadesocialcorporativaecriacaodevalorparaasorganizacoesumestudomulticasos2002.pdf>

Mateus, AFF. (2012). *Estudo comparado sobre o “ estado da arte ” da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas entre Portugal e o Brasil*. <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/webform/projetos/pos-doc/AFFM.pdf>

Matias, P. de F. C. (2015). *Varejo e inteligência competitiva: um estudo exploratório sobre a função do Relações Públicas* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho], UNESP Repository. <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/128237/000846648.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Melnyk, S. A., Lummus, R. R., Vokurka, R. J., Burns, L. J., & Sandor, J. (2009). Mapping the future of supply chain management: A Delphi study. *International Journal of Production Research*, 47(16), 4629–4653. <https://doi.org/10.1080/00207540802014700>

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-hill.

McKie, D., & Toledano, M. (2008). Dangerous liaison or perfect match? Public relations and social marketing. *Public Relations Review*, 34(2), 318–324. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.08.003>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Moloney, K., (2000). *Rethinking public relations*, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203030592>

Minayo, M.C.S. (2007). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde (10ª ed.)*. Ciência e Saúde Coletiva. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000400030>

Moreno, A., Zeffass, A., Tench, R., et al. (2009). European Communication Monitor: Current developments, issues and tendencies of the professional practice of public relations in Europe. *Public Relations Review*, 35(1), 79–82. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.12.001>

Moon, J. (2014). *Corporate social responsibility: a very short introduction*. Oxford Oup.

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (4), 731–747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>

Nunes, T. (2011). *Terceiro Sector: Relações Públicas como negociação e compromisso* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repository. <http://hdl.handle.net/10400.21/463>

Nunes, T., & Eiró-Gomes, M. (2013). Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?. *Livro de Atas 8º*

Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia, 1033–1040.
<https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7286>

Okoli, C., & Pawlowski, S.D., (2004, December). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), pp. 15 - 29.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720603001794>

Oliveira, D.C. (2008). Análise de Conteúdo Temático - Categorical: Uma proposta de sistematização. *Revista de Enfermagem UERJ*, 16(4), 569-76.
<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=512081&indexSearch=ID>

Oliveira, M., Ferreira, M. R., & Lima, V. (2015). Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 6(2), 161–172. <https://doi.org/10.6008/spc2179-684x.2015.002.0011>

Pereira, A. T. (2018). *A relação entre os estilos de liderança e a perceção da responsabilidade social empresarial* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repository. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16670/1/DM-ATP-2018.pdf>

Pereira, K.G. (2009). *Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria] IPL Repository. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/1700>

Pereira, R. D. de M., & Alvim, N. A. T. (2015). Delphi technique in dialogue with nurses on acupuncture as a proposed nursing intervention. *Escola Anna Nery - Revista de Enfermagem*, 19(1), 174–180. <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20150024>

Pereira, S., & Coelho, A. (2018). *O impacto da Responsabilidade Social Corporativa na lealdade, no amor à marca, na publicidade boca-a-boca e no reconhecimento da marca* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. UC Repository. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/84545>

Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41. <https://doi.org/10.5840/beq20031312>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business. <http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/c9c186ba-f7d5-4ebe-bd74-d375387f45e8/res/res.pdf>

Preciado-Hoyos, A. (2013). The role of public relations in corporate social responsibility programs in the Colombian electricity sector. *Public Relations Review*, 39(5), 591– 593. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.004>

Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). In S. U. Press (Ed.), *Private management and public policy: the principle of public responsibility*. Pearson Education Inc.

Puglia, D. F. S., Jucá Q, M., Henrique, M. P. P., & Steffanoni, B. de Q. R. (2017). Modelo da dinâmica interdisciplinar de responsabilidade social corporativa: contribuições conceituais e delimitação teórica. *Revista de Administração Da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(1), 705–724. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465919484>

Quaresma, I. F. de S. (2018). *A influência das perceções de Responsabilidade Social Empresarial Um estudo de caso na INOVA +* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repository. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/26572>

Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000, May) An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1). 33-51. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006305111122>

Pfeffer, J., & Satancik, G., (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Harper & Row.

Reeves, H. (2016). Defining Public Relations Role in Corporate Social Responsibility Programs. *Journalism and Mass Communication*, 10(2), 1–19. https://prjournal.instituteforpr.org/wpcontent/uploads/reeves_nz3.pdf

Richardson, R. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.

Rowe, G., & Wright, G., (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375. [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)

Rowe, G., & Wright, G., (2011). The Delphi technique: past, present, and prospects Introduction to the special issue. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.09.002>

Ruiz-Mora, I., Lugo-Ocando, J., & Castillo-Esparcia, A. (2016). Reluctant to talk, reluctant to listen: Public relations professionals and their involvement in CSR programmes in Spain. *Public Relations Review*, 42(3), 402–407. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.008>

Santa Cruz, L. M. M. (2006). *Responsabilidade social: visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. UFRJ Repository. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/santa-cruz-lucia-responsabilidade-social.pdf>

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41162149>

Siltaoja, M. E., (2006). Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation – A Qualitative Study. *Journal of Business Ethics* 68(1), 91–111. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9042-4>

Siluk, J. C. M., Garlet, T. B., Marcuzzo, R., Michelin, C. de F., & Minello, I. F. (2018). Modelo da dinâmica interdisciplinar de Responsabilidade Social Corporativa: contribuições conceituais e delimitação teórica. *Rev. Adm. UFSM*, 11(2), 471–488. <https://doi.org/10.5902/1983465919484>

Silva, A. T. (2012). *A importância da Responsabilidade Social para as Organizações* [Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis]. IMESA aberto. <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0821260017.pdf>

Silva, A., & Fossá, M. (2015). Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17(1), 1–14. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ129.pdf>

Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC Repositório.

Silva, V. B., & Crispim, J. de Q. (2011). Um breve relato sobre a questão ambiental. *Rev. GEOMAE*, 21, 163–175. http://www.fecilcam.br/revista/index.php/geomae/article/viewFile/30/pdf_24

Sobreira, R. M. (2010). *Os profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações em Portugal - em busca de identidade profissional e reconhecimento* [Tese de doutorado, Universidade Nova de Lisboa]. RUN Repositório da Universidade Nova de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10362/5110>

Sousa, A. F., & Almeida, R. J. (2006). *O valor da Empresa e a Influência dos Stakeholders*. Editora Saraiva.

Souza, D., Luza, F., Johann, G., & Ortigara, M. (2018). Social responsibility in institutions and the relationship with stakeholders: the case of Sicredi Alto Uruguai RS / SC. *Brazilian Journal of Development*, 6(1), 4303 – 4308. <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/220>

Souza, J. A., & Costa, T. M. T. (2012). Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável: Conceitos, Práticas e Desafios para a Contabilidade. *Revista Organizações Em Contexto*, 8(15), 213–238. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n15p213-238>

Stone, J. D. (2005). Public relations and public responsibility. *Public Relations Quarterly*, 50(1), 31-34.

Tinoco, J. E. P. (2009). *Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações*. Editora: Atlas. São Paulo.

Trapp, N. L. (2012). Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign. *Public Relations Review*, 38(3), 458–465. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.03.004>

Van Ruler, B., & Vercic, D. (2004, January). Reflective communication management, future ways for public relations research. *Communication Yearbook*, 29(1), 239–273. <http://dx.doi.org/10.1080/23808985.2005.11679049>

Vernon, W. (2009). A Delphi technique: A review. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(2), 69-76. [doi: dx.doi.org/10.12968/ijtr.2009.16.2.38892](http://dx.doi.org/10.12968/ijtr.2009.16.2.38892)

Waddock, S. (2003). The Journal of Corporate Citizenship. *Greenleaf Publishing*, 11(1), 3 - 4. <https://www.jstor.org/stable/pdf/jcorpciti.11.3.pdf>

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>

White, J. & Mazur, L. (1995). *Strategic communications management – making PR work*. Better World Books.

Wood, D. J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>

Wottrich, L, Mazer, D. H., Monteiro, M. C. S., Fonseca, P. C., Silva, R. T., & Costa, S.M. (2019). A definição do problema e dos objetivos de pesquisa: reflexões sobre o fazer metodológico na comunicação. *Intercom*. <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-1239-1.pdf>

Wright, J. T. C., & Giovinazzo, R. (2000). Delphi – Uma Ferramenta de Apoio ao Planeamento Prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração* 1 (12), 54-65.

Xifra, J., & Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Pearson.

Zurita, P. C. (2006). *We are socially responsible: Framing analysis of corporate PR and their CSR messages* [Dissertação de mestrado, University of Georgia]. Repository. <http://hdl.handle.net/10724/23579>

Webgrafia

Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas. (20 de abril de 2020). http://apecom.pt/a_apecom/

ANEXOS

Anexos

Anexo A: Autorização da Comissão de Ética do IPC



PARECER COMISSÃO DE ÉTICA DO POLITÉCNICO DE COIMBRA Nº 41_CEPC2/2020

Apreciação da proposta de projeto: “Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade contemporânea”.

A – RELATÓRIO**A.1. DOCUMENTOS PARA APRECIACÃO:**

1. Mod.CEPC_PARE
2. Mod.CEPC_CILE
3. Mod. CEPC_DCH
4. Mod. CEPC_TRO
5. Mod. CEPC_CRONOGRAMA
6. Mod. CEPC_DCPDI
7. Check List de Auto Avaliação
8. Curriculum da Investigadora

A.2. RESUMO DO PROJETO

A prática da Responsabilidade Social Empresarial (SER) é muito importante para as organizações, a sua função está relacionada com os códigos éticos e filantrópicos onde o seu objetivo é ter programas que possam atender a comunidade e respeitar as leis. Os gestores, por entenderem que a RSE é importante e bem vista pelas pessoas, aproveitam para conseguirem potenciais benefícios comerciais com os seus *stakeholders* internos e externos.

Existe uma discussão sobre qual profissional deve implementar e gerenciar os programas desempenhados pelas organizações através da responsabilidade social: alguns autores defendem que o Relações Públicas (RP) é quem deve implementar e gerenciar. Porém, de acordo com a pesquisa de Benn, Todd e Pendleton (2010) realizada na Austrália, há uma semelhança no modo de liderança dos Relações Públicas com os programas de RSE, em que os entrevistados afirmam que as organizações continuam com o conceito de que os RP são somente responsáveis pela publicidade positiva e que a responsabilidade social deve ser distribuída entre os colaboradores, além de também considerarem as relações públicas importantes para a RSE a não ser pela publicidade externa das atividades dos programas. Assim se pode deduzir que existe uma discussão a respeito se o profissional de RP é o mais indicado para administrar os programas de responsabilidade social empresarial. O presente estudo tem como objectivo principal verificar se existe consenso (entre os investigadores da área de Relações Públicas e profissionais da mesma área) sobre a responsabilidade da administração de programas empresariais de Responsabilidade Social, em particular, que a mesma seja uma incumbência dos departamentos de Relações Públicas. Pretende-se, ainda, a) fazer com que a investigação sirva para orientar futuros profissionais de relações públicas com relação aos programas de responsabilidade social empresarial; b) mostrar as discussões literárias e a práticas sobre a administração dos programas de responsabilidade social empresarial; c) identificar possíveis semelhanças e diferenças entre as relações públicas e a responsabilidade social empresarial que sejam relevantes face à questão colocada e d) atingir um consenso relativamente aos aspetos a questionar sobre a temática, quer junto da academia quer junto dos profissionais. O método de construção do instrumento utilizado será o Método Delphi. A amostra do estudo será constituída por profissionais de relações públicas que já se encontram no mercado de trabalho e docentes da área em

**POLITÉCNICO
DE COIMBRA**

COMISSÃO DE ÉTICA

apreço. A recolha de dados será realizada *online* via *e-mail* através da Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em comunicação e Relações Públicas.

B – IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES COM EVENTUAIS IMPLICAÇÕES ÉTICAS

B.1. Esta investigação não-invasiva será realizada pela Investigadora sob supervisão da Orientadora.

B.2. A confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos são garantidos pelos proponentes. Os dados recolhidos são de uso exclusivo para o presente estudo. Não existem interesses financeiros nem conflitos de interesse a declarar.

B.3. O texto proposto constante do Consentimento Informado Livre e Esclarecido (CILE), salvaguarda os princípios da autonomia, da confidencialidade, anonimização e segurança de dados. De salientar que, os participantes só poderão avançar no preenchimento do questionário *on-line* caso anuem com as propostas do consentimento livre e informado do projeto de investigação.

B.4. Informação adicional poderá ser consultada em Anexos.

C – CONCLUSÕES

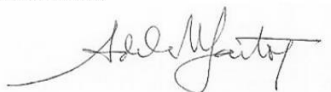
O pedido cumpre todos os requisitos éticos na investigação em Seres Humanos.

O estudo tem rigor científico e mérito social.

Estando salvaguardados os pressupostos éticos relacionados com a investigação, de acordo com o disposto no n.º 2 do art.º 7º do Regulamento da Comissão de Ética do IPC, nada tenho a opor quanto ao desenvolvimento do referido projeto.

DECISÃO: DEFERIDO, por unanimidade, em reunião do dia 22 de abril de 2020

O/A Relator/a: Adelino Manuel Moreira dos Santos



O/A Presidente da CEIPC:



Anexo B: Primeiro questionário Delphi – painel dos profissionais

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade contemporânea - Primeira Ronda

Chamo-me Aline Moreno e frequento o último ano do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico de Coimbra. No meu trabalho final de mestrado pretendo avaliar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea, junto de académicos e profissionais da área. O presente questionário visa a recolha da opinião dos profissionais de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial. O método a ser utilizado recebe o nome de Método Delphi que tem como característica discutir assuntos que envolvam controvérsias visando chegar a um consenso. Neste caso, serão realizadas duas iterações (rondas), onde o participante responderá a dois questionários. O segundo integrará já a visão comum recolhida na primeira ronda. A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra. Desde já agradeço a atenção e coloco-me a disposição para maiores esclarecimentos. Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno

Telemóvel: +351 918 793 002

E-mail: line_moreno@hotmail.com***Obrigatório**

- 1 - O que entende por Responsabilidade Social Empresarial no contexto das organizações contemporâneas? *

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

2. 2 - Como devem as organizações incorporar as expectativas da sociedade com os necessários compromissos económicos, sociais e ambientais? *

3. 3 - Na sua opinião, quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial? *

4. 4 - Caso a sua resposta para a pergunta anterior for profissionais de Relações Públicas, essa afirmação se deve a solicitação das empresas ou sugestão das agências de comunicação? *

5. 5 - Que relação existe entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas? *

<https://docs.google.com/forms/d/14poHgvzjk5ibMGym9B8108ObW7AxF-skFnH5hY56GA/edit>

2/4

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

6. 6 - Na sua opinião, quais são os desafios e possibilidades na gestão da Responsabilidade Social Empresarial? *

7. 7 - Qual é o retorno que a empresa obtém com a Responsabilidade Social Empresarial? Como é que a implementação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial traz mais-valias a uma empresa? *

8. 8 - Face a empresas que menosprezam as práticas de Responsabilidade Social Empresarial, que tipo de vantagem competitiva a essa empresa que não o faz poderá apresentar? *

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

9. 9 – As organizações devem publicar relatórios de sustentabilidade, ou documentos similares para divulgar, publicamente, o seu desempenho social, ambiental e económico? *

10. 10 - Qual é a importância da temática da comunicação bidirecional na Responsabilidade Social Empresarial para um profissional de Relações Públicas? *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Anexo C: E-mail de pedido de participação na primeira ronda – profissionais

Exmo. (a) Senhor (a)

Chamo-me Aline Moreno e frequento o último ano do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico de Coimbra. No meu trabalho final de mestrado pretendo avaliar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea, junto de académicos e profissionais da área. O *link* com o questionário abaixo visa a recolha da opinião dos profissionais de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial. O método a ser utilizado recebe o nome de Método Delphi que tem como característica discutir assuntos que envolvam controvérsias visando chegar a um consenso. Neste caso, serão realizadas duas iterações (rondas), onde o participante responderá a dois questionários. O segundo integrará já a visão comum recolhida na primeira ronda. A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Solicito assim a ajuda de V. Exa me fornecendo o *e-mail* do (a) profissional mais indicado (a) para participar do estudo. Esse *e-mail* servirá apenas para agilizar a segunda ronda do Método Delphi, não existindo qualquer forma de identificar a resposta ao respondente no tratamento dos dados. Desde já agradeço a atenção e coloco-me a disposição para maiores esclarecimentos.

Link do questionário: <https://forms.gle/MBRESsuKkh2KJZDX9>

Com os melhores cumprimentos

Aline Moreno

Instituto Politécnico de Coimbra - IPC

Escola Superior de Educação - ESEC

Mestranda em Marketing e Comunicação

Telemóvel: +351 918 793 002

WhatsApp: +55 14 99742-3304

Anexo D: Primeiro questionário Delphi – painel dos docentes

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade contemporânea - Primeira Ronda

Chamo-me Aline Moreno e frequento o último ano do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico de Coimbra. No meu trabalho final de mestrado pretendo avaliar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea, junto de académicos e profissionais da área. O presente questionário visa a recolha da opinião dos docentes de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial. O método a ser utilizado recebe o nome de Método Delphi que tem como característica discutir assuntos que envolvam controvérsias visando chegar a um consenso. Neste caso, serão realizadas duas iterações (rondas), onde o participante responderá a dois questionários. O segundo integrará já a visão comum recolhida na primeira ronda. A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra. Desde já agradeço a atenção e coloco-me a disposição para maiores esclarecimentos. Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno
Telemóvel: +351 918 793 002
E-mail: line_moreno@hotmail.com
***Obrigatório**

1. 1 - O que entende por Responsabilidade Social Empresarial no contexto das organizações contemporâneas? *

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

2. 2 - Como devem as organizações incorporar as expectativas da sociedade com os necessários compromissos económicos, sociais e ambientais? *

3. 3 - Na sua opinião, quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial? *

4. 4 - Que relação existe entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas? E como a define? Quais são os contributos das Relações Públicas para a Responsabilidade Social Empresarial? *

5. 5 - Como é que a implementação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial traz mais-valias a uma empresa? *

<https://docs.google.com/forms/d/1zYYrb95SqRzQ72DQny2HATye45TT3pOR9UoD6bn9ZHE/edit>

2/4

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

6. 6 - Face a empresas que menosprezam as práticas de Responsabilidade Social Empresarial, que tipo de vantagem competitiva a empresa que não o faz poderá apresentar? *

7. 7 - As organizações devem publicar relatórios de sustentabilidade, ou documentos similares para divulgar, publicamente, o seu desempenho social, ambiental e económico? *

8. 8 - Na sua opinião, quais são os desafios e possibilidades na gestão da Responsabilidade Social Empresarial? *

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

9. 9 – As relações entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas são abordadas nos conteúdos programáticos? E quais são os enfoques privilegiados? *

10. 10 – Qual é a importância da temática da comunicação bidirecional na Responsabilidade Social Empresarial na formação dos futuros profissionais de Relações Públicas? *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Anexo E: *E-mail* de pedido de participação na primeira ronda – docentes

Exmo. (a) Prof^o. (a) Doutor (a) ...

Chamo-me Aline Moreno e frequento o último ano do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico de Coimbra. No meu trabalho final de mestrado pretendo avaliar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea, junto de académicos e profissionais da área. O *link* com o questionário abaixo visa a recolha da opinião dos docentes de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial. O método a ser utilizado recebe o nome de Método Delphi que tem como característica discutir assuntos que envolvam controvérsias visando chegar a um consenso. Neste caso, serão realizadas duas iterações (rondas), onde o participante responderá a dois questionários. O segundo integrará já a visão comum recolhida na primeira ronda. A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Solicito assim a ajuda de V. Exma me fornecendo o *e-mail* do (a) docente mais indicado (a) para participar do estudo. Esse *e-mail* servirá apenas para agilizar a segunda ronda do Método Delphi, não existindo qualquer forma de identificar a resposta ao respondente no tratamento dos dados. Desde já agradeço a atenção e coloco-me a disposição para maiores esclarecimentos.

Link do questionário: <https://forms.gle/m9AD1NhNMwG6>

Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno
Instituto Politécnico de Coimbra - IPC
Escola Superior de Educação - ESEC
Mestranda em Marketing e Comunicação
Telemóvel: +351 918 793 002
WhatsApp: +55 14 99742-3304

Anexo F: *E-mail* de reforço da primeira ronda – painel dos profissionais

Exmo (a) Senhor (a), espero que se encontre bem.

Venho por meio deste convidar a participar do meu trabalho final de Mestrado sobre a relação das Relações Públicas e Responsabilidade Social Empresarial. É importante ressaltar que se trata de um estudo anônimo e de muita importância para as organizações.

Caso já tenha respondido o questionário do *link* abaixo, agradeço muitíssimo a participação e peço para desconsiderar essa mensagem.

Link do questionário: <https://forms.gle/MBRESsuKkh2KJZDX9>

Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno
Instituto Politécnico de Coimbra - IPC
Escola Superior de Educação - ESEC
Mestranda em Marketing e Comunicação
Telemóvel: +351 918 793 002
WhatsApp: +55 14 99742-3304

Anexo G: *E-mail* de reforço da primeira ronda – painel dos docentes

Exmo. (a) Prof^o. (a) Doutor (a) ..., espero que se encontre bem.

Venho por meio deste convidar a participar do meu trabalho final de Mestrado sobre a relação das Relações Públicas e Responsabilidade Social Empresarial. É importante ressaltar que se trata de um estudo anônimo e de muita importância para as organizações.

Caso já tenha respondido o questionário do *link* abaixo, agradeço muitíssimo a participação e peço para desconsiderar essa mensagem.

Link do questionário: <https://forms.gle/m9AnD1NhNMwGPN8u6>

Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno
Instituto Politécnico de Coimbra - IPC
Escola Superior de Educação - ESEC
Mestranda em Marketing e Comunicação
Telemóvel: +351 918 793 002
WhatsApp: +55 14 99742-3304

Anexo H: Segundo questionário Delphi – painel dos profissionais e docentes.

Obs.: o mesmo questionário foi entregue para ambas as amostras, mas com *links* diferentes como mencionado e justificado no corpo da dissertação

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade contemporânea - Segunda Ronda

Chamo-me Aline Moreno e frequento o último ano do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico de Coimbra. No meu trabalho final de mestrado pretendo avaliar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea junto de académicos e profissionais da área. O presente questionário integra a visão comum recolhida na primeira ronda e visa a recolha do nível de concordância dos profissionais de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial.

O método a ser utilizado recebe o nome de Método Delphi que tem como característica discutir assuntos que envolvam controvérsias visando chegar a um consenso. A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno

Telemóvel: +351 918 793 002

E-mail: line_moreno@hotmail.com

*Obrigatório

*Obrigatório

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

1. 1 – Qual é o seu nível de concordância em relação as afirmações abaixo sobre a Responsabilidade Social Empresarial considerando a escala: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
O desenvolvimento de programas que são bons para a sociedade é bom para os negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A busca de objetivos sociais fortalece a capacidade de obter um lucro justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma empresa que é socialmente responsável durante muito tempo é mais credível junto ao público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestor de uma organização que quer ser socialmente responsável deve agir de forma consistente visando o interesse do público, e não apenas quando for conveniente fazê-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A administração deve agir de forma socialmente responsável, independentemente de como essas ações influenciam o lucro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://docs.google.com/forms/d/1E3cEtEiIYQmoDNxt6PEL0MXTYXl2BVjNGBYem-FFAw8/edit>

2/11

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

É correto que um indivíduo tenha um padrão ético em sua vida privada e um padrão diferente em assuntos de negócios.

☐☐☐☐☐

A organização deve encorajar os colaboradores a participarem de programas de voluntariado.

☐☐☐☐☐

As empresas socialmente responsáveis acreditam que vão angariar mais clientes com isso.

☐☐☐☐☐

A Responsabilidade Social Empresarial pode ajudar a manter os clientes fiéis.

☐☐☐☐☐

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

2. 2 – Qual é o seu nível de concordância em relação as afirmações abaixo sobre as Relações Públicas considerando a escala: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
As Relações Públicas estabelecem a comunicação entre a organização e os seus stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cabe as Relações Públicas estabelecer uma forma planejada um contínuo entendimento sobre os públicos com o objetivo de ter previsões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É de responsabilidade das Relações Públicas estar atenta e compreender as mensagens transmitidas pelos públicos e concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As Relações Públicas têm o dever de se preocupar com a reputação de uma organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cabe as Relações Públicas estabelecer canais de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://docs.google.com/forms/d/1E3cEtEilYQmoDNxt6PEL0MXTYXl2BVjNGBYem-FFAw8/edit>

4/11

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

entre a
organização e
seus
stakeholders.

As Relações
Públicas devem
se preocupar em
transmitir
mensagens que
não haja ruídos e
desencontros
com os seus
públicos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Cabe as Relações
Públicas
direcionar o
público interno a
contribuir com a
organização.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Cabe as Relações
Públicas
direcionar os
diversos públicos
a serem ativos
como voluntários
nos programas
dinamizados pela
organização.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. 3 - Na sua opinião, quem deve gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Relações Públicas.
- ☐ Direção de Comunicação.
- ☐ Administração
- ☐ Outro: _____

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

4. 4 – Qual é o seu nível de concordância sobre a relação entre e Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas considerando a escala: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
A Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas devem agir como as consciências das empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os profissionais de Relações Públicas devem estar profundamente envolvidos em ajudar a administração a definir o papel social de uma organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os profissionais de Relações Públicas devem trabalhar arduamente para assegurar que a Responsabilidade Social Empresarial não seja usada para ocultar a má conduta corporativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os profissionais de Relações Públicas devem evitar colocar a obediência corporativa à	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://docs.google.com/forms/d/1E3cEtEilYQmoDNxt6PEL0MXTYXI2BVjNGBYem-FFAw8/edit>

6/11

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

frente da
consciência
pessoal.

Cabe ao
profissional de
Relações
Públicas
incorporar as
expectativas da
sociedade com
os necessários
compromissos
económicos,
sociais e
ambientais.

☐☐☐☐☐

Os profissionais
de Relações
Públicas devem
tentar calcular os
possíveis
impactos sociais
de importantes
decisões antes
de os
implementar.

☐☐☐☐☐

Cabe as agências
de comunicação
orientar as
empresas de
quem deve gerir
os programas de
Responsabilidade
Social
Empresarial.

☐☐☐☐☐

A
Responsabilidade
Social
Empresarial
assim como as
Relações
Públicas deve ter
como objetivo
melhorar a
reputação
corporativa.

☐☐☐☐☐

Estabelecer
contacto com os

☐☐☐☐☐

<https://docs.google.com/forms/d/1E3cEtEiIYQmoDNxt6PEL0MXTYXl2BVjNGBYem-FFAw8/edit>

7/11

22/07/2020 Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

diversos públicos
é uma das
semelhanças
entre a
Responsabilidade
Social
Empresarial e as
Relações
Públicas.

Cabe as Relações
Públicas estar
atenta as
mudanças da
sociedade para
uma melhor
gestão dos
programas de
Responsabilidade
Social
Empresarial.



22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

5. 5 – Na sua opinião, qual é o nível de concordância sobre a temática da comunicação da Responsabilidade Social Empresarial considerando a escala: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
A comunicação unidirecional realizada com a publicação de relatórios de sustentabilidade e documentos similares é suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação bidirecional é de extrema importância para a Responsabilidade Social visto que possui um feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação da Responsabilidade Social Empresarial deve estar alinhada com os objetivos corporativos junto as Relações Públicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O retorno que as empresas podem ter com a implementação da Responsabilidade Social Empresarial depende da comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://docs.google.com/forms/d/1E3cEtEiYQmoDNxt6PEL0MXTYXl2BVjNGBYem-FFAw8/edit>

9/11

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

6. 6 – Qual é o seu nível de concordância sobre o retorno que a empresa obtém com as Relações Públicas a frente dos programas de Responsabilidade Social Empresarial considerando a escala: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
Bom ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior produtividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor reputação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apreço da comunidade e opinião pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vantagem competitiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autenticidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consciência sustentável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais voluntários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcance de diversos públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não há retorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22/07/2020

Relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e Relações Públicas: confronto entre a teoria e a prática na realidade conte...

7. 7 – Qual é o seu nível de concordância a respeito da importância das temáticas sobre a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas considerando a escala: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 - Nada importante	2 - Pouco importante	3 - Importante	4 - Muito importante	5 - Extremamente importante
Cidadania Corporativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critérios legais, éticos e pró-ativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade Social e Comunicação Interna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade Social e Cultura Organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores de Sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Anexo I: E-mail de pedido de participação na segunda ronda – profissionais

Exmo. (a) Senhor (a)

Chamo-me Aline Moreno e frequento o último ano do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico de Coimbra. No meu trabalho final de mestrado pretendo avaliar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea, junto de académicos e profissionais da área. Neste caso, serão realizadas duas iterações (rondas), onde o participante responderá a dois questionários, sendo este o último. O presente questionário integra a visão comum recolhida na primeira ronda. O *link* do questionário da Segunda Ronda (que se encontra abaixo) visa a recolha do nível de concordância dos profissionais de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial.

O método a ser utilizado recebe o nome de Método Delphi que tem como característica discutir assuntos que envolvam controvérsias visando chegar a um consenso. A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Desde já agradeço a atenção e coloco-me a disposição para maiores esclarecimentos.

Link do questionário da segunda ronda: <https://forms.gle/CgTVzgo32bMWtN9p8>

Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno
Instituto Politécnico de Coimbra - IPC
Escola Superior de Educação - ESEC
Mestranda em Marketing e Comunicação
Telemóvel: +351 918 793 002
WhatsApp: +55 14 99742-3304

Anexo J: E-mail de pedido de participação na segunda ronda – docentes

Exmo. (a) Profº. (a) Doutor (a) ...

Chamo-me Aline Moreno e frequento o último ano do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico de Coimbra. No meu trabalho final de mestrado pretendo avaliar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea, junto de académicos e profissionais da área. Neste caso, serão realizadas duas iterações (rondas), onde o participante responderá a dois questionários, sendo este o último. O presente questionário integra a visão comum recolhida na primeira ronda. O *link* do questionário da Segunda Ronda (que se encontra abaixo) visa a recolha do nível de concordância dos (docentes/profissionais) de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial.

O método a ser utilizado recebe o nome de Método Delphi que tem como característica discutir assuntos que envolvam controvérsias visando chegar a um consenso. A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Desde já agradeço a atenção e coloco-me a disposição para maiores esclarecimentos
Link do questionário da segunda ronda: <https://forms.gle/i6hDtwug9HhptrV6> Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno
Instituto Politécnico de Coimbra - IPC
Escola Superior de Educação - ESEC
Mestranda em Marketing e Comunicação
Telemóvel: +351 918 793 002
WhatsApp: +55 14 99742-3304

Anexo K: Primeiro *e-mail* de reforço da segunda ronda – profissionais

Exmo. (a) senhor (a), espero que se encontre bem.

Chamo-me Aline Moreno e frequento o último ano do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico de Coimbra. Venho por meio deste convidar a participar da última ronda do Método Delphi do meu trabalho final de mestrado onde pretendo avaliar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea, junto de académicos e profissionais da área. O *link* do questionário da segunda e última ronda (que se encontra abaixo) visa a recolha do nível de concordância dos docentes de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial.

O Método Delphi que tem como característica discutir assuntos que envolvam controvérsias visando chegar a um consenso. A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Caso já tenha respondido o questionário do *link* abaixo, agradeço muitíssimo a participação e peço para desconsiderar essa mensagem.

Link do questionário: <https://forms.gle/CgTVzgo32bMWtN9p8>

Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno
Instituto Politécnico de Coimbra - IPC
Escola Superior de Educação - ESEC
Mestranda em Marketing e Comunicação
Telemóvel: +351 918 793 002
WhatsApp: +55 14 99742-3304

Anexo L: Primeiro *e-mail* de reforço da segunda ronda – docentes

Exmo. (a) Profº. (a) Doutor (a) ..., espero que se encontre bem.

Chamo-me Aline Moreno e frequento o último ano do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico de Coimbra. Venho por meio deste convidar a participar da última ronda do Método Delphi do meu trabalho final de mestrado onde pretendo avaliar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea, junto de académicos e profissionais da área. O *link* do questionário da segunda e última ronda (que se encontra abaixo) visa a recolha do nível de concordância dos docentes de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial.

O Método Delphi que tem como característica discutir assuntos que envolvam controvérsias visando chegar a um consenso. A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Caso já tenha respondido o questionário do *link* abaixo, agradeço muitíssimo a participação e peço para desconsiderar essa mensagem.

Link do questionário: <https://forms.gle/i6hDtV6>

Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno
Instituto Politécnico de Coimbra - IPC
Escola Superior de Educação - ESEC
Mestranda em Marketing e Comunicação
Telemóvel: +351 918 793 002
WhatsApp: +55 14 99742-3304

Anexo M: Segundo e-mail de reforço da segunda ronda – profissionais

Exmo. (a) Senhor (a), espero que se encontre bem.

Reforço o pedido de colaboração no preenchimento do presente questionário, referente ao trabalho de investigação que decorre no âmbito do Mestrado Marketing e Comunicação, do Instituto Politécnico de Coimbra. Centra-se na relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea. O *link* do questionário da segunda e última ronda (que se encontra abaixo) do Método Delphi visa a recolha do nível de concordância dos profissionais de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial.

A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Caso já tenha respondido o questionário do *link* abaixo, agradeço muitíssimo a participação e peço para desconsiderar essa mensagem.

Link do questionário: <https://forms.gle/CgTVzgo32bMWtN9p8>

Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno

Instituto Politécnico de Coimbra - IPC

Escola Superior de Educação - ESEC

Mestranda em Marketing e Comunicação

Telemóvel: +351 918 793 002

WhatsApp: +55 14 99742-3304

Anexo N: Segundo e-mail de reforço da segunda ronda – docentes

Exmo. (a) Prof^o. (a) Doutor (a)..., espero que se encontre bem.

Reforço o pedido de colaboração no preenchimento do presente questionário, referente ao trabalho de investigação que decorre no âmbito do Mestrado Marketing e Comunicação, do Instituto Politécnico de Coimbra. Centra-se na relação entre a Responsabilidade Social Empresarial e as Relações Públicas na realidade contemporânea. O *link* do questionário da segunda e última ronda (que se encontra abaixo) do Método Delphi visa a recolha do nível de concordância dos docentes de Relações Públicas sobre a questão e, em particular, perceber se cabe às Relações Públicas gerir os programas de Responsabilidade Social Empresarial.

A confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos e a participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, o participante poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto. É importante ressaltar que o estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Caso já tenha respondido o questionário do *link* abaixo, agradeço muitíssimo a participação e peço para desconsiderar essa mensagem.

Link do questionário: <https://forms.gle/i6hDtwug9HhptrQV6>

Com os melhores cumprimentos.

Aline Moreno

Instituto Politécnico de Coimbra - IPC

Escola Superior de Educação - ESEC

Mestranda em Marketing e Comunicação

Telemóvel: +351 918 793 002

WhatsApp: +55 14 99742-3304

